

MODEL DE CONVENTION
DU LE GROUPEMENT MOMENTANÉ

D'ENTREPRISES

G M E

B E N D J E B B A R M D

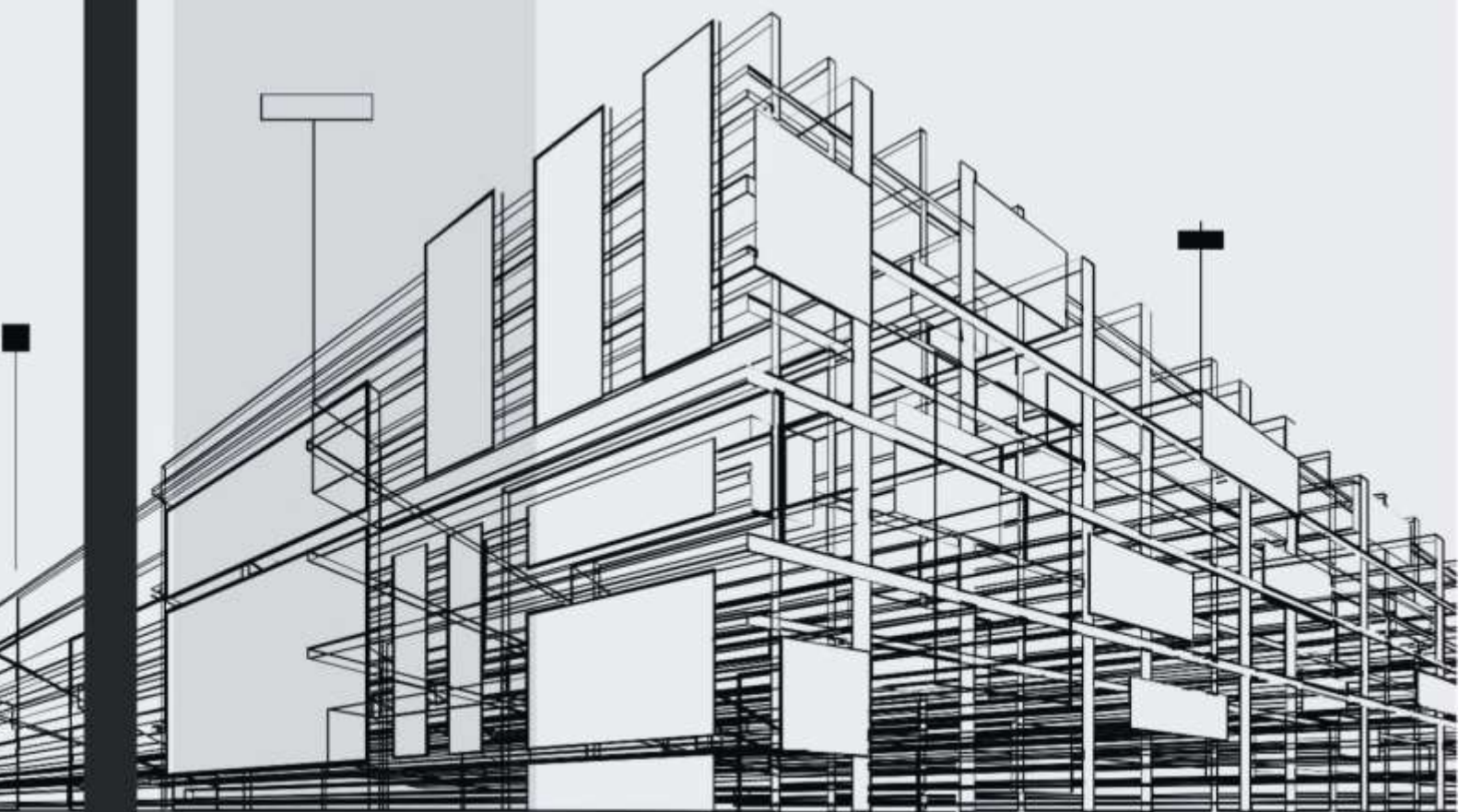


MODEL DE CONVENTION
DU LE GROUPEMENT MOMENTANÉ

D'ENTREPRISES

G M E

BENDJEBBAR MD



Dédicace

Ce guide est spécialement dédié aux :

- Petites et Moyennes Entreprises (PME) opérant dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), qui cherchent à améliorer l'organisation de leurs structures selon les normes internationales afin de s'adapter aux différentes exigences de réalisation des marchés publics en Algérie.
- Bureaux d'études en ingénierie.
- Dirigeants et cadres des entreprises du secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH).
- Étudiants dans le domaine de l'administration et de la gestion des entreprises.
- Étudiants qui souhaitent créer leur propre entreprise à l'avenir.

Ce guide s'adresse également aux organismes et établissements de formation à tous les niveaux, tels que :

- Les universités algériennes.
- Les centres et instituts de formation professionnelle.

Ainsi qu'aux organismes publics chargés de soutenir la création de micro-entreprises, tels que :

- NESDA : L'Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat (anciennement ANADE / ANSEJ).
- ANGEM : L'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit.
- CNAC : La Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
- Algerian Startup Fund : Le Fonds algérien de financement des startups.

Mohamed Bendjabbar

INTRODUCTION



BENDJEBBAR md

Introduction

Le présent ouvrage se propose d'apporter une contribution à l'effort des groupements momentanés des entreprises conjointes du B.T.P.H sur la base d'expériences réellement vécues sur le terrain en proposant une forme organisationnelle à même d'améliorer leur efficacité.

L'hypothèse centrale retenue est que la création d'un mandataire jouant le rôle de l'OPC (Ordonnancement, Pilotage et Coordination) au sein d'un Groupement Momentané d'Entreprises (GME) est un moyen d'améliorer la rentabilité économique de la petite entreprise, mais aussi le management de ses projets de réalisations, conformément aux règles de l'art, et cela sans enfreindre la réglementation juridique des passations des marchés publics.

Trois chapitres composent cet ouvrage :

Le premier chapitre identifie « les marchés publics & le Groupement Momentané d'Entreprises (GME) ».

Ce chapitre retrace la politique des marchés publics et la définition du rôle de chaque acteur intervenant dans ce secteur. Il décrit également les concepts de la petite entreprise actuelle et du groupement des entreprises vis-à-vis des acteurs agissant pour la réalisation des ouvrages publics, leurs missions et leurs responsabilités vis-à-vis de l'État.

Le deuxième chapitre, intitulé « la stratégie du mandataire et son rôle au sein du Groupement Momentané d'Entreprises (GME).

On désignera dans cet ouvrage par le terme de « **MANDATAIRE** » des petites entreprises exerçant pour le compte de marchés publics.

Le troisième chapitre, intitulé « l'organisation des fonctions internes du Mandataire »,

Ce chapitre présentera les différentes fonctions managériales instaurées au niveau du Mandataire pour la gestion des projets du Groupement Momentané d'Entreprises (GME).

CHAPITRE I :

LES MARCHÉS PUBLICS, LA PETITE ENTREPRISE & LE GROUPEMENT CONJOINT D'ENTREPRISES



BENDJEBBAR Md

Section I : La politique des marchés publics

1. Cadre réglementaire

Les commandes publiques atteignent une telle ampleur qu'elles exercent nécessairement une action sur l'économie générale et sur le fonctionnement des entreprises. Il en est ainsi, en particulier, dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics dont les activités correspondent pour les trois quarts à des marchés de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics et d'organismes soumis aux contrôles de l'Etat.

Les marchés publics ne peuvent donc faire seulement l'objet de réglementation et de contrôle. La politique des marchés publics doit continuer à promouvoir, dans le cadre de la politique économique générale, la modernisation de l'économie, en particulier celle des entreprises, ainsi que la réduction des coûts par l'accroissement de la productivité. Elle ne peut oublier également la nécessité d'une répartition harmonieuse des entreprises sur l'ensemble du territoire.

Dans son application au domaine du bâtiment – et même à celui des travaux publics –, cette politique doit tenir compte de la nécessité d'une amélioration de la qualité architecturale, de manière que les constructions du secteur public répondent aux aspirations actuelles des hommes, de plus en plus sensibles à l'environnement, et qu'elles aient un caractère exemplaire au regard des constructions du secteur privé, l'objectif étant de « bien bâtir pour obtenir la meilleure architecture ».

Dans les années à venir, les maitres d'ouvrage public doivent avoir l'ambition :

- De concevoir un domaine bâti mieux adapté aux besoins de l'homme et d'en optimiser le coût ;
- De concilier architecture et productivité ;
- De favoriser la modernisation des structures professionnelles ;
- De promouvoir l'amélioration des conditions de travail sur les chantiers, notamment quant à leur sécurité et leur hygiène.

Pour arriver à ces résultats, il est certes indispensable d'orienter les arts et les techniques vers des pratiques susceptibles d'entraîner un accroissement durable de productivité, mais il est non moins nécessaire de rendre plus claires, plus simples et plus incitatives à la réduction des coûts les dispositions réglementaires et les stipulations contractuelles concernant les marchés publics de travaux.

Plus encore que par le passé, les marchés publics doivent constituer un élément moteur de cette politique en contribuant :

- Au progrès de la normalisation dans tous les corps d'Etat ;
- à l'essor d'une véritable industrialisation de la construction, industrialisation ne voulant pas signifier uniformisation ;
- à une meilleure organisation des chantiers ;

- à l'obtention de meilleures conditions de travail ;
- à une amélioration de la situation de l'industrie du bâtiment et des travaux publics dans la compétition internationale.

Certes, la première préoccupation des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre doit toujours être d'utiliser le mieux possible les crédits dont ils disposent, mais, à cette fin, il leur faut s'attacher non pas à obtenir dans chaque cas particulier le plus faible prix immédiat possible, mais à parvenir, pour l'ensemble des travaux dont ils ont et auront la charge, à une réduction durable des coûts pour la collectivité et à une amélioration de la qualité.

La concertation entre les maîtres d'ouvrage, les ingénieurs, les architectes assumant le rôle de maîtres d'œuvre et les entrepreneurs doit se développer sur une base de confiance réciproque et de prise de conscience de la communauté des intérêts.

L'entrepreneur doit être considéré ayant un rôle majeur et doit se comporter comme tel.

La notion de responsabilité doit être réhabilitée, ainsi que celle de profit en tant que signe de bonne gestion et gage de progrès durable.

2. *Une redéfinition des rôles*

Le rôle du maître d'ouvrage est essentiellement de définir les ouvrages sous la forme d'un programme précis qui indique les données concernant le site, les besoins à satisfaire sur le plan fonctionnel, les contraintes résultant des réglementations ou de l'environnement et les exigences de délai, de qualité et exceptionnellement de prix, puis de passer les marchés d'études et de travaux et d'assurer la réception de ces études et de ces travaux.

Le maître d'œuvre a la charge et la responsabilité de la conception et du contrôle de l'exécution des ouvrages à réaliser, notamment celles de s'assurer du respect de la réglementation, des stipulations contractuelles et des règles de l'art.

Le maître d'œuvre a ainsi une obligation de résultat et toute intervention du maître d'ouvrage ayant pour effet de réduire son initiative sur les moyens à adopter entraîne une réduction regrettable de sa responsabilité.

L'entrepreneur a la charge et la responsabilité de l'exécution des travaux suivant les moyens qu'il jugera appropriés pour respecter ses engagements contractuels. L'entrepreneur a donc également une obligation de résultat et l'intervention du maître d'œuvre en cours d'exécution doit porter sur les moyens utilisés par

L'entrepreneur seulement pour s'assurer de leur adaptation aux buts contractuellement fixés et pour procéder aux contrôles techniques nécessaires...

Les services publics ne doivent pas assumer des responsabilités et se charger de tâches qu'il serait préférable de confier au secteur privé, la réciproque n'étant pas moins vraie.

Le personnel de contrôle ne doit pas faire double emploi avec celui des entreprises, mais il appartient au maître d'œuvre de procéder au contrôle technique avec une particulière vigilance quand les modes opératoires mettent en jeu la sécurité des personnes.

L'objectif est de réduire le montant global des frais généraux et d'accroître l'efficacité économique globale de tous ceux qui conçoivent et exécutent des bâtiments ou des travaux publics.

3. Une redéfinition des conditions de passation des marchés

La mise en œuvre de cette politique implique une réflexion sur la meilleure façon de passer les marchés de travaux.

Les modifications intervenues depuis une vingtaine d'années dans la réglementation des marchés publics et la réforme récente des rémunérations des missions d'ingénierie et d'architecture ont étendu, clarifié et nuancé la gamme des procédures utilisables ; toutefois, l'efficacité désirable ne sera atteinte qu'à la condition

D'éviter des divergences ou des hésitations dans l'interprétation du code des marchés publics et à condition que les maitres d'ouvrage et les maitres d'œuvre, ainsi que les services administratifs et les organismes de contrôle, renoncent à des habitudes ou à des préventions héritées de réglementations périmées.

Les défauts constatés sont dus, en effet, davantage au poids des habitudes qu'à un manque de souplesse de la réglementation.

Ce qui est interdit, c'est seulement de recourir à des procédures contraires aux dispositions du code des marchés publics. Sous cette seule réserve,

Il appartient aux maitres d'ouvrage de choisir dans chaque cas la procédure la mieux adaptée au but à atteindre, qu'il s'agisse du mode de consultation des entreprises ou des modalités de règlement des travaux, sans qu'il y ait de variation selon les maitres d'ouvrage et les maitres d'œuvre.

Une plus grande initiative a pour corolaire une plus grande responsabilité. Les maîtres d'ouvrage doivent avoir pleinement conscience qu'à travers les crédits de l'État, les communes et des établissements publics, ils gèrent les deniers des citoyens.

Maitrise d'ouvrage :

Les déboires auxquels trop d'opérations ont donné lieu dans le passé, soit du point de vue fonctionnel en raison de la mauvaise adaptation des ouvrages aux besoins, soit du point de vue financier en raison de l'importance des dépassements de crédit,

Sont souvent eu pour origine le fait que les responsabilités respectives du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et de l'entrepreneur n'étaient pas définies avec une clarté et une rigueur suffisante.

Les dispositions nouvelles contenues dans le code des marchés publics apportent une contribution décisive à la fixation des responsabilités, clairement et rigoureusement définies au niveau de la « maîtrise d'ouvrage », de « la maîtrise d'œuvre » et de « la maîtrise de chantier ».

Ainsi, le « conducteur d'opération » est un service technique public, désigné avec l'accord du directeur d'investissement dès le début du stade de la définition. Outre l'assistance qu'il prête à ce stade au directeur d'investissement, le conducteur d'opération est, sur le plan des relations contractuelles, l'unique

interlocuteur « public ».

Le conducteur d'opération a la responsabilité qui correspond à la mission qui lui est confiée, mission qui ne doit pas interférer avec celle du maître d'œuvre et avec celle de l'entrepreneur.

Les maîtres d'œuvre demeurent seuls responsables de la conception technique des ouvrages et du contrôle de leur exécution ; les entrepreneurs demeurent seuls responsables de l'exécution desdits ouvrages.

Section II : Le Groupement Momentané des

Entreprises conjointes

La réalisation des marchés publics, notamment dans les secteurs de la construction, des travaux publics et de l'hydraulique, nécessite des moyens humains, financiers et matériels importants et un savoir-faire reconnu.

Beaucoup de projets, par le passé, ont connu des difficultés techniques, non-respect des délais de réalisation, des surcoûts voire même, dans quelques cas, un abandon de chantiers par manque de moyens ou de compétences.

Pour protéger le secteur public de ces insuffisances, notamment dans la réalisation de gros projets, les pouvoirs publics en Algérie à l'instar de plusieurs pays ont règlementé la **possibilité aux groupements d'entreprises** dans le secteur des marchés publics de se réunir selon des dispositions juridiques du code des marchés publics et délégations du service public pour réaliser un marché suite à un contrat avec l'administration comme un maître d'ouvrage

Forme du groupement :

Selon l'article 81 de l'ordonnance n° 15-247 du 23 juillet 2015 alinéa 2 du décret présidentiel, Les candidats et les soumissionnaires, dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises, peuvent se présenter sous la forme d'un groupement momentané d'entreprises conjointes.

Le code des marchés publics algérien considère Le groupement momentané d'entreprises est conjoint lorsque chacun des membres du groupement s'engage à exécuter les prestations à sa charge.

En droit algérien le groupement d'entreprise momentané est possible, selon le code de commerce la loi 75-59, qui note que, « Deux ou plusieurs personnes morales peuvent constituer entre elles par écrit, pour une durée déterminée, un groupement en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Pour la législation des marchés publics, cette façon d'exécutions des marchés publics est autorisée par le billet du décret présidentiel 15-247 qui décrète que «Le partenaire cocontractant peut-être une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) s'engageant au titre du marché soit individuellement, soit dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises, tel que défini à l'article 81 ci-dessous»

En droit algérien, le code des marchés publics n'a pas précisé le dossier fourni à l'occasion d'un groupement, mais le code du commerce a déterminé le dossier qu'il fallait présenter (voir l'article 797 du code de commerce). Il faut noter que dans certain cas et lorsque la nature du marché public l'exige, le service contractant peut exiger des candidatures et des soumissionnaires, dans le cahier des charges, de se constituer en groupements momentanés d'entreprises solidaires.

Qualification et capacité des membres du groupement

Le code des marchés publics algérien exige à tous candidats aux marchés publics d'être capable de l'exécuter que ce soit la mode de passation, y compris le mode de groupement. Dans ce contexte le CMP décrète « Quel que soit le mode de passation retenu, un marché ne peut être attribué par le service contractant qu'à une entreprise jugée apte à l'exécuter »

Par conséquent, Le service contractant doit vérifier les capacités techniques, professionnelles et financières des candidats et soumissionnaires, avant de procéder à l'évaluation des offres techniques.

L'évaluation des candidatures doit se fonder sur des critères non discriminatoires, en relation avec l'objet du marché et proportionnels à son étendue en respectant les principes cités par l'article 5 du code des marchés publics.

Le service contractant et afin de rationaliser les soumissionnaires, lors de l'évaluation des candidatures, peut s'informer et s'enquêter sur leurs capacités par tout moyen légal, auprès d'autres services contractants, des administrations et organismes chargés d'une mission de service public, des banques et des représentations algériennes à l'étranger.

Il faut signaler que la forme de groupement momentané peut avantager les entreprises lors des évaluations de leurs capacités, puisque le code des marchés publics annonce que « Tout soumissionnaire ou candidat, seul ou en groupement,

peut se prévaloir des capacités d'autres entreprises dans les conditions prévues dans le présent article.

La prise en compte des capacités d'autres entreprises est subordonnée à l'existence entre elles, d'une relation juridique de sous-traitance, de cotraitance ou statutaire (filiale ou société mère d'un même groupe de sociétés), et à l'obligation de leur participation à la procédure de passation du marché public »

En appliquant la précédente disposition le service contractant tient compte des capacités du groupement dans sa globalité.

À ce titre, les membres du groupement ne sont pas tenus de justifier de l'ensemble des capacités exigées du groupement.

Le Mandataire.

En droit algérien le CMP indique que l'un des membres du groupement momentané d'entreprises, majoritaire, sauf exception dument justifiée, est désigné dans la déclaration à souscrire comme **mandataire** représentant l'ensemble des membres vis-à-vis du service contractant (par ex : retire le cahier de charge du service contractant, et coordonne la réalisation des prestations des membres du groupement.

Le mandataire du Groupement Momentané d'Entreprises conjointes est solidaire, pour l'exécution du marché, de chacun des membres du groupement pour leurs obligations contractuelles à l'égard du service contractant

Les paiements dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises solidaires sont effectués dans un compte commun ouvert au nom du groupement.

Les cautions sont établies au nom du mandataire. Dans le cadre de groupements mixtes, constitués d'entreprises de droit algérien et d'entreprises étrangères, les cautions peuvent, à titre exceptionnel, être libellées au nom de chaque membre, sans remettre en cause la nature du groupement. Les paiements dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises conjointes sont effectués dans les comptes de chacun des membres du groupement, sauf stipulation contraire dans la convention de groupement.

Les cautions sont établies au nom de chaque membre du groupement, sauf stipulation contraire dans la convention de groupement.

Quel que soit le type de GME, il est nécessaire de conclure une convention écrite, convention de GME appelée aussi convention de cotraitance, entre les différentes entreprises. Elle définit les règles de fonctionnement interne au groupement. La convention permet à chaque entreprise de connaître précisément ses engagements, ceux des autres membres du groupement et la mission détaillée du mandataire commun.

En droit algérien le code de commerce exige que la convention de GME soit écrite et pour une durée déterminée.

Les avantages du GME

Le code de commerce requiert que le contrat de groupement détermine l'organisation du groupement et qu'il soit publié avec des mentions obligatoires comme sa dénomination, celle de ses membres y compris leur forme juridique, leur adresse et leur numéro d'immatriculation au registre de commerce, la durée pour laquelle le groupement est constitué, son objet et son adresse.

Avantages et contraintes de groupements momentanés d'entreprises Malgré les avantages du système du groupement momentané d'entreprises sur les entreprises et sur l'économie du pays, a aussi quelques contraintes.

Vis avis l'importance économique des GME dans la vie économique du pays, l'État encourage ce genre de partenariat dans l'exécution des marchés publics. En droit algérien la conclusion des contrats des marchés publics avec les services contractants permettre aux entreprises de droit algérien de se bénéficier d'une marge de préférence, d'un taux de vingt-cinq pour cent (25 %)

En générale la soumission sous cette forme à plusieurs avantages tel que: - Cette formule permet aux sociétés, désireuses de se regrouper de manière occasionnelle, et de préserver leur indépendance juridique. –

Le GME est dépourvu de personnalité morale, le groupement ne peut être poursuivi en justice car il n'a ni capital, ni raison - Elle permettre de répondre aux préalables technico-financiers du candidat, faire face au jeu de la concurrence et

partager les risques avec d'autres sociétés- Les entreprises peuvent prétendre à des marchés qu'elles n'auraient pu obtenir seules.

Par exemple, un marché qui n'est pas segmenté en lots. - Les entreprises sont cotraitantes, c'est-à-dire en accès direct au marché et non pas sous-traitantes. Elles sont en relation directe avec le maître d'ouvrage.

La convention, signée avant que les travaux commencent, donne les réponses juridiques aux principaux aléas (retard, défaillance d'entreprises...) qui peuvent survenir en cours de chantier. - Chaque entreprise est potentiellement un « apporteur d'affaires ». - Le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre a un interlocuteur unique : le mandataire commun. - Le GME est souple : il n'existe que pour la durée d'un marché et permet de n'engager les entreprises que sur cette période.

En cas de défaillance de l'une des entreprises, le mandataire commun est confronté à la gestion des difficultés inhérentes à cette situation (par ex : chercher une entreprise de remplacement...) - Le mandataire commun, qui accepte d'organiser le chantier et de coordonner les entreprises, doit non seulement respecter la convention mais aussi la faire respecter par les autres membres du groupement.

Le fonctionnement en GME nécessite un travail en amont : préparation en commun de la convention de groupement et de l'organisation du chantier (disponibilité des entreprises et calendrier d'intervention...).

D'après cette étude, et la recherche dans les textes juridique en Algérie et en France qui règlementent la cotraitance, nous constatons que Le fondement des groupements d'entreprises repose sur la volonté de mettre en commun les moyens d'entreprises individuellement limitées avec une capacité renforcée lors du regroupement.

La forme de groupement momentané d'entreprises est très bénéfique non seulement pour les contractants mais aussi pour l'économie des pays, car cette forme caractérisée par la réunion des moyens, idées, compétences, matériels, permet de réaliser une exécution de qualité, dans des délais prévus. En outre le groupement permet aux entreprises d'avoir l'expérience, la complémentarité, et d'améliorer leur chiffre d'affaires.

La contrainte principale qu'on peut constater sur le terrain avec de tels groupements, c'est que le mandataire désigné ; est une entreprise, et fait partie des entreprises du groupement et généralement ce mandataire est dépourvu des moyens humains en matière d'encadrement et du savoir-faire en management de coordination des chantiers .

L'hypothèse centrale retenue est que la création d'un mandataire jouant le rôle de l'OPC (Ordonnancement, Pilotage et Coordination) au sein d'un Groupement Momentané d'Entreprises (GME) du BTPH est un moyen d'améliorer la rentabilité économique de la petite entreprise, mais aussi le management des projets de réalisations, conformément aux règles de l'art, et cela sans enfreindre la réglementation juridique des passations des marchés publics.

CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DU GROUPE MANDATAIRE



BENDJEBBAR Md

Section I : Présentation du Mandataire

Le Mandataire.

Pour la réalisation des marchés publics, L'intégration d'un Mandataire au sein d'un Groupement Momentané d'Entreprises (GME) s'avère nécessaire et indispensable pour le management des fonctions de l'ensemble des entreprises composant le GME

1. Sa constitution

Le Mandataire du GMCE doit être sous forme d'une entreprise de prestations des services et de savoir-faire techniques – administratives juridiques et commerciale dont l'objectif principal est d'assister l'ensemble des PME dans leurs fonctions au sein du GME.

Pour le management qualité de toutes les procédures des fonctions principales du Groupement Momentané d'Entreprises, le mandataire sera constitué principalement d'un ensemble de compétences humaines, composant des cadres et maitrises expérimentés dans le domaine du BTPH

2.Sa stratégie

La stratégie du Mandataire au sein du GME, c'est la garantie et le respect des délais et des coûts d'un projet de construction en organisant et synchronisant les différentes fonctions des entreprises du GME.

Analyser les tâches du projet et à définir l'enchaînement logique et chronologique des travaux. Cette étape permet d'établir le calendrier global et d'optimiser le planning Consolidé du GME.

Le suivi opérationnel quotidien du chantier. Il s'agit d'animer les réunions, de vérifier l'avancement par rapport au planning, d'anticiper les retards et de gérer les imprévus jusqu'à la livraison.

Harmoniser les interventions des différents corps d'état sur le terrain pour éviter les conflits de planning ou les problèmes d'espace. IL assure une bonne communication entre tous les intervenants.

3. Ses objectifs

L'objectif essentiel du Mandataire est d'organiser les PME du GME, aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe de leurs chantiers, et d'assurer la prise en charge totale de la planification, de l'organisation, de la coordination et du contrôle durant toutes les phases de réalisation des projets qui leur sont confiés par le maitre d'ouvrage.

Le Mandataire du GME s'efforce de réaliser ses objectifs en engageant des ressources matérielles, humaines, financières et d'information qui permettent de manager les prestations que doivent effectuer le GME.

Pour ce faire, il affecte ses ressources à la réalisation de tâches élémentaires, coordonnées entre elles de façon synergique, afin d'obtenir la

meilleure performance économique possible.

Les PME du GME sont chargées uniquement des phases de réalisation de leurs projets dont elles sont garantes et responsables vis-à-vis du maître d'ouvrage. Même pour cette tâche, elle est encadrée durant le suivi des opérations par l'équipe du Mandataire.

Le cadre d'intervention du Mandataire

L'intervention du Mandataire est sollicitée par le GME, dès que ces derniers envisagent de répondre à un marché public, ou par orientation du maître d'ouvrage s'il s'agit d'une consultation restreinte ou de lots groupés.

Ainsi, avant l'établissement et la mise en marche de la procédure de la soumission par le GME, une négociation s'engage pour s'entendre sur les différentes conditions de prise en charge des fonctions managériales du projet postulé durant toute la phase de la réalisation.

Le Mandataire déposera ainsi l'offre du GME s'il s'agit d'un groupement de lots ou un lot unique, dans les délais et formes prescrites par le maître d'ouvrage, après avoir obtenu l'accord du GME sur l'offre relative à leurs lots respectifs, et ceci, en s'interdisant de faire connaître à toute autre personne les prix de l'offre proposés.

Une fois les modalités de la convention définissant les droits et obligations des parties arrêtées, le Mandataire et le GME, sont liés d'une façon

contractuelle et fonctionnelle durant toute la phase de la réalisation du projet postulé.

Une copie de la convention sera transmise au maître d'ouvrage pour que celui-ci soit informé sur l'identité et la raison sociale du mandataire du GME, ainsi que son rôle fonctionnel vis-à-vis du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre, des organismes de contrôle et de tout autre organisme d'intervention.

Ses relations

Vis-à-vis du maître d'ouvrage

La relation du mandataire avec le maître d'ouvrage est une relation fonctionnelle pour représenter le GME en sa qualité de mandataire pour :

- Tous les contacts d'ordres administratifs ou techniques ;
 - L'assistance aux diverses réunions tenues par le maître d'ouvrage ;
 - Les transmissions des communications (réserves, réclamations, etc.)
- ainsi que pour la prise de décisions concernant les projets mandatés.

Vis-à-vis GME

La relation contractuelle entre Mandataire et le GME intervient de telle façon que chacune des parties agit dans son intérêt propre, sans aucune mise en commun de biens.

En conséquence, les parties déclarent qu'elles ne constituent pas une

société dans la présente convention et que ladite convention prend fin dès que le projet mandaté sera définitivement réceptionné par le maitre d'ouvrage.

Seule la partie désignée comme mandataire est solidaire de l'exécution par obligation contractuelle de cette convention de prestations.

Cette solidarité bénéficie exclusivement au maitre d'ouvrage. Ainsi les entreprises du GME sont tenues d'exécuter tous les travaux, y compris supplémentaires, dont la réalisation est nécessaire à l'exécution de la part du marché qui leur est attribuée et dont elles sont responsables vis-à-vis du maitre d'ouvrage d'une façon contractuelle par un marché règlementaire.

Le mandataire aura pour mission, vis-à- vis du GME, l'apport des prestations managériales et donc la prise en charge des fonctions principales nécessaires à la mise en marche de la réalisation du projet mandaté depuis son démarrage jusqu'à sa réception définitive par le maitre d'ouvrage.

Le mandataire assurera, les missions suivantes :

Signer le marché ainsi que tous les actes juridiques (avenants, actes spéciaux, etc.) concernant sa réalisation ;

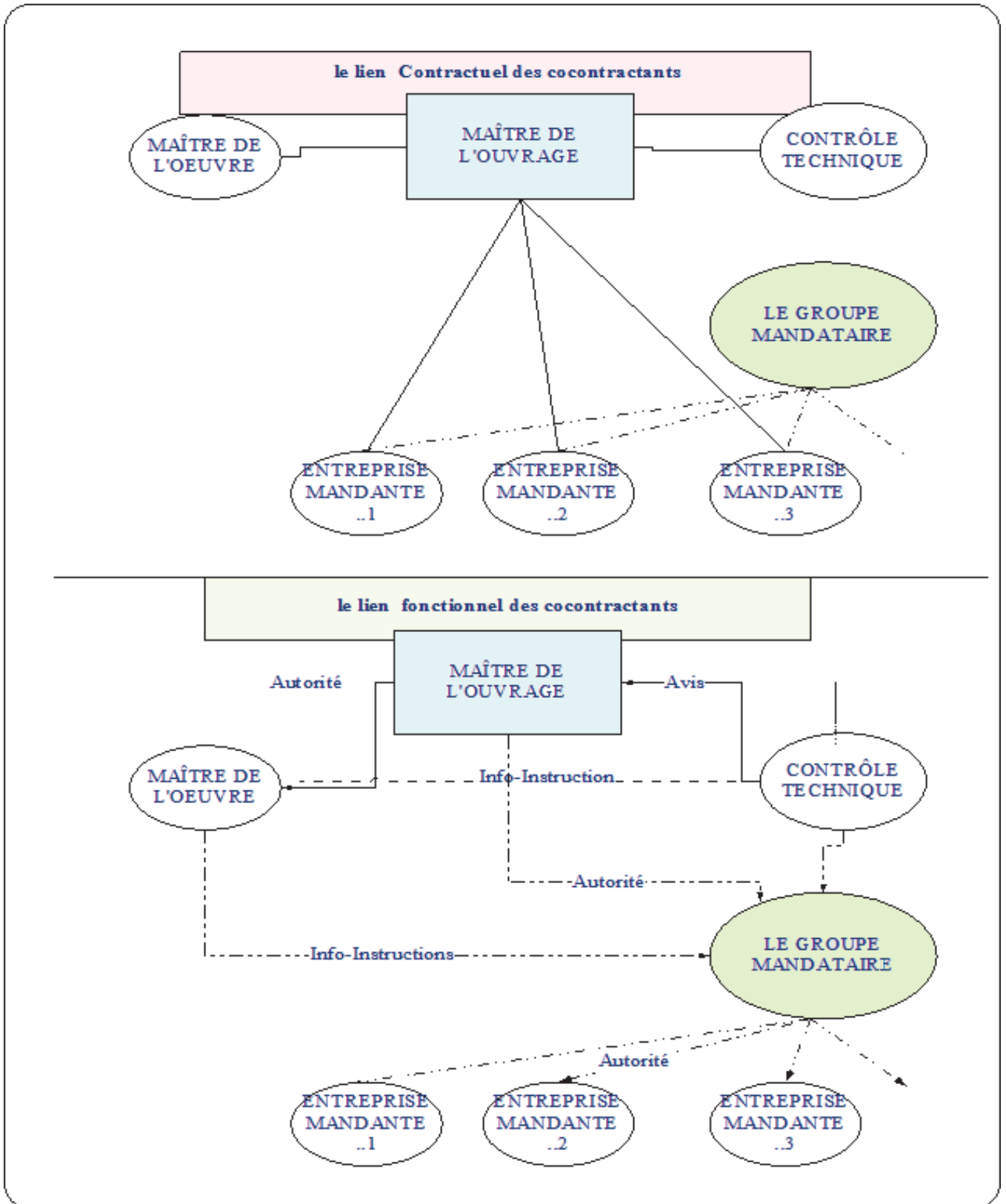
Apposer son visa, avant transmission, sur les situations et mémoires de l'entreprise mandante, ce visa ne valant pas approbation, mais pouvant être assorti d'observation ;

Transmettre au maitre d'ouvrage toute autre communication (réserves,

réclamations, etc.) émanant de l'entreprise mandante ;

Demander la réception des travaux et, le cas échéant, la levée des réserves et d'assurer les missions de coordination du projet ;

- Établir, en accord avec le maître d'œuvre et les organismes de contrôle, le planning d'ensemble et la tenue à jour de ce planning ;
- Assurer l'organisation générale du chantier mandaté et la tenue du compte de dépenses de chantier.



2. Les avantages

a) *Pour Le mandataire.*

Les opportunités que présente ce choix d'activité intelligible par la consolidation du savoir-faire acquis en matière d'intermédiation offrent un avantage primordial au Mandataire par l'exploitation de ce nouveau segment de marché actif, et ce par la rentabilité économiquement de toutes les compétences humaines à la disposition de ces entreprises pour la récupération de la déperdition économique sans fluctuation sur l'économie générale, sans pour autant enfreindre la réglementation du code de passation des marchés publics.

Le mandataire répond aux attentes essentielles des petites entreprises du GME telles que l'aide aux apports financiers pour le lancement de leurs chantiers mandatés et l'accompagnement par le consulting pendant toute la durée du mandat.

b) *Pour le GME*

Les avantages que GME exploitera sont très attractifs et porteurs soit :

L'assistance à l'aide aux apports financiers pour le lancement de ses projets mandatés et l'accompagnement dès l'installation de ses chantiers ;

Par le consulting et l'assistance pendant toutes les étapes de la réalisation (juridiques, financiers, techniques et la coordination avec ses cocontractants);

Par le management des relations de l'environnement extérieur et intérieur de l'entreprise.

Par la rentabilité économique de l'entreprise en valorisant la gestion des délais lui permettant d'exploiter plusieurs rotations d'équipes et d'avoir ainsi un avantage concurrentiel ;

Par la formation et l'apprentissage de ses équipes sur site par des spécialistes du groupe mandataire pour acquérir un savoir-faire supplémentaire dans le métier et pour bénéficier des opportunités qu'apportent les innovations technologiques des systèmes de réalisation actuels.

Par la délégation de plusieurs tâches fonctionnelles de l'entreprise pour lesquelles le chef d'entreprise pourrait être incompetent pour leur gestion.

c) Pour le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre

Les avantages que peuvent tirer le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre de la présence du mandataire sont très importants en matière de management des ouvrages confiés contractuellement aux GME, et cela par l'amélioration des relations fonctionnelles et opérationnelles que présente le mandataire en jouant les trois rôles essentiels, à savoir :

Le rôle interpersonnel par :

- La représentation qualifiante
- La liaison des fonctions
- Le leadership

Le rôle décisionnel par :

- L'utilisation de l'information et prise de décision
- La gestion des perturbations
- Les négociations

Le rôle informationnel par :

- L'échange et le traitement de l'information
- La collecte et le contrôle des données
- La diffusion des informations

CHAPITRE III: L'ORGANISATION INTERNE DU MANDATAIRE



BENDJEBBAR Md

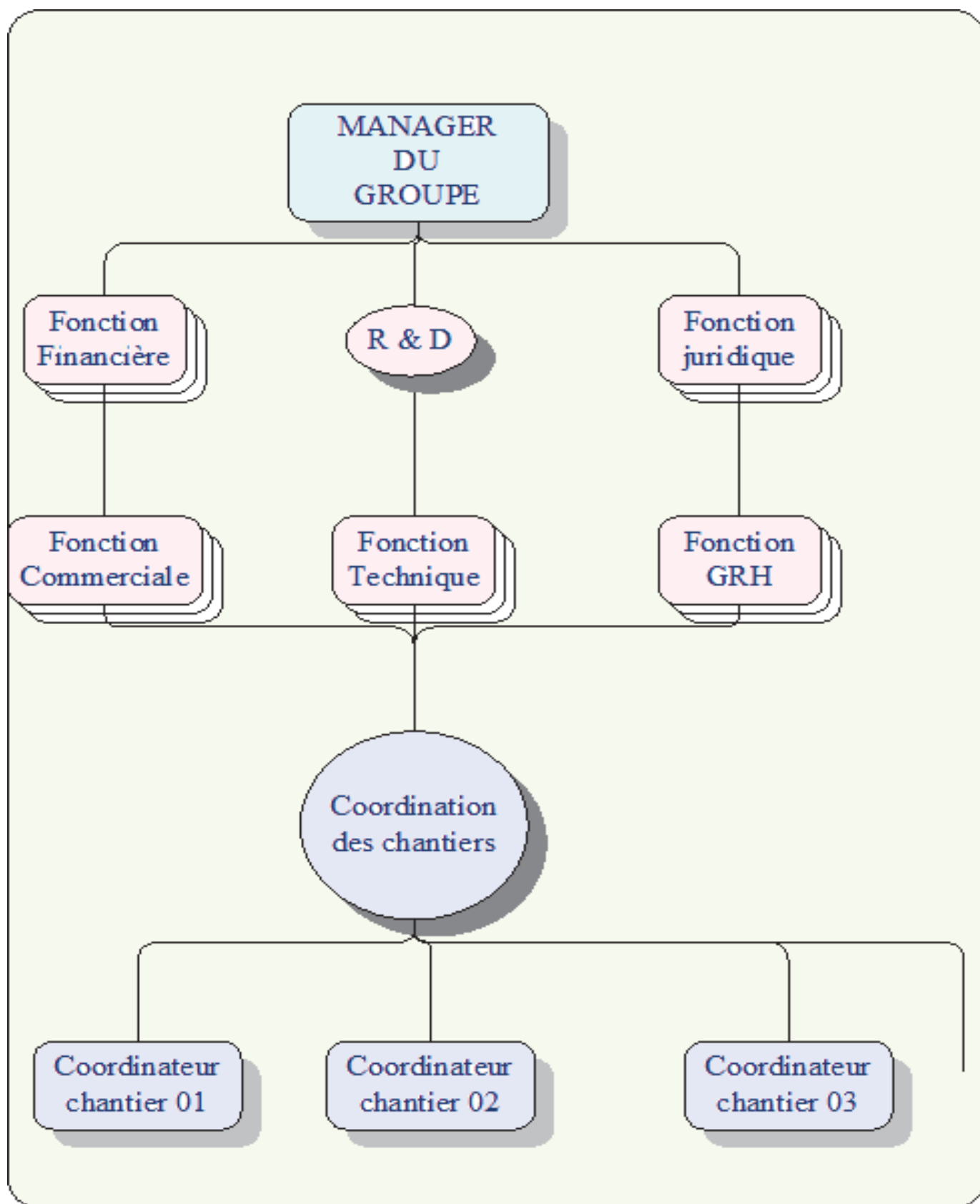
Section I :Les fonctions du mandataire

Le modèle de pôle de compétences du mandataire :

Le pôle de compétences du mandataire regroupe les compétences en matière d'organisation du travail, de la communication, de la création de valeur.

Il permet au GME de se différencier,⁵ puisqu'il est composé d'ingénieurs et de techniciens de toutes les spécialités intervenant au niveau du BTPH, ainsi que l'encadrement des fonctions des entreprises en droit, finance, économie, gestion commerciale et informatique.

Une autre notion clé est directement rattachée au Mandataire : l'apprentissage, c'est-à-dire le processus dynamique permanent d'accumulation d'expériences, de connaissances, de savoir-faire individuels et collectifs qui permettent à L'organisation d'améliorer son fonctionnement ainsi que celles GME. Une visualisation nous est donnée par le schéma suivant: de manière idéale, le mandataire « utilise » les connaissances et les compétences des individus du groupe pour transmettre à l'organisation dans son ensemble des synergies, des améliorations, des innovations qui se traduisent par des résultats économiques pour les entreprises du GME et permettent de concilier les intérêts professionnels, social et financier.

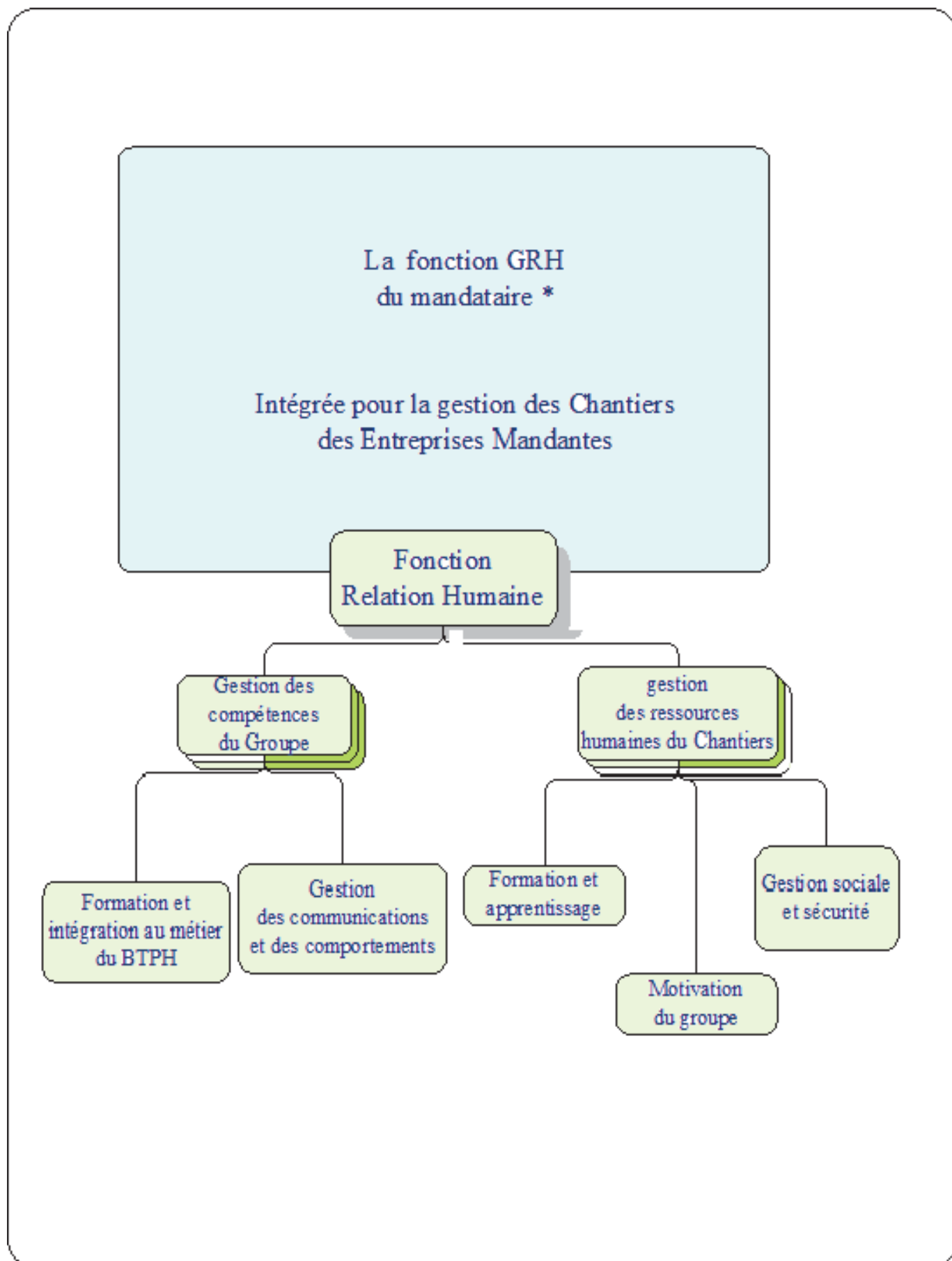


1.Fonction des ressources humaines

En simplifiant à l'extrême, l'objet de la fonction des relations humaines du mandataire consiste en premier lieu à faire face aux besoins en personnel, de le recruter, de l'intégrer, de le former et de le spécialiser dans le management avec une terminologie qui converge vers les techniques du B.T.P.H7, ceci pour assurer la gestion des éléments du groupe qui seront aux services des besoins managériaux pour l'animation des entreprises du GME durant la période de réalisation des projets.

Ceci se traduit par :

- La gestion de l'information et de la communication du mandataire et celle du GME ;
- Les relations professionnelles entre le mandataire et le GME ;
- La gestion de la formation pour intégrer le personnel recruté et faire évoluer les compétences du personnel en place et le spécialiser.



2. Fonction technique

« C'est par la pratique et la pensée que se forgent progressivement bien des arts ».8 Virgile

La fonction technique du mandataire est définie comme la fonction la plus managériale et pluridisciplinaire de toutes les spécialités qui interviennent pour la réalisation des projets en assistant les entreprises du GME à travers les différentes phases de réalisation de leurs projets, avant le commencement des travaux et pendant leur réalisation.

Le staff technique du mandataire, en collaboration avec le coordinateur affecté aux chantiers, définissent un lien de coordination technique entre eux.

Et ceci par l'exercice des cinq fonctions qui caractérisent l'accomplissement de toute action technique :

- Prévoir : établir les programmes d'actions et les situer dans le temps ;
- Organiser : mettre en place les moyens propres à la réalisation des prévisions ;
- Stimuler : déclencher l'exécution des différentes phases de réalisation des travaux ;
- Coordonner : relier entre elles les différentes phases de réalisation des travaux et évaluer toutes Les répercussions que peuvent entraîner leur enchainement ;

- Contrôler : vérifier que la réalisation des travaux est conforme aux prévisions et prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger tout écart
- Le suivi et de la coordination des projets de réalisation ;
- La recherche et le développement de l'information sur les méthodologies techniques d'exécution des travaux ;
- La formation avec l'apport de nouvelles technologies pour améliorer les conditions de réalisation.

la fonction Technique
du mandataire *

Intégrée pour la gestion des Chantiers
des Entreprises Mandantes

Fonction
de la Gestion Technique

Recherche
&
développements

cellule des ides
& études

Information
& formation
ingénierie inter-groupe

Gestion
de l'assistance
des Chantiers

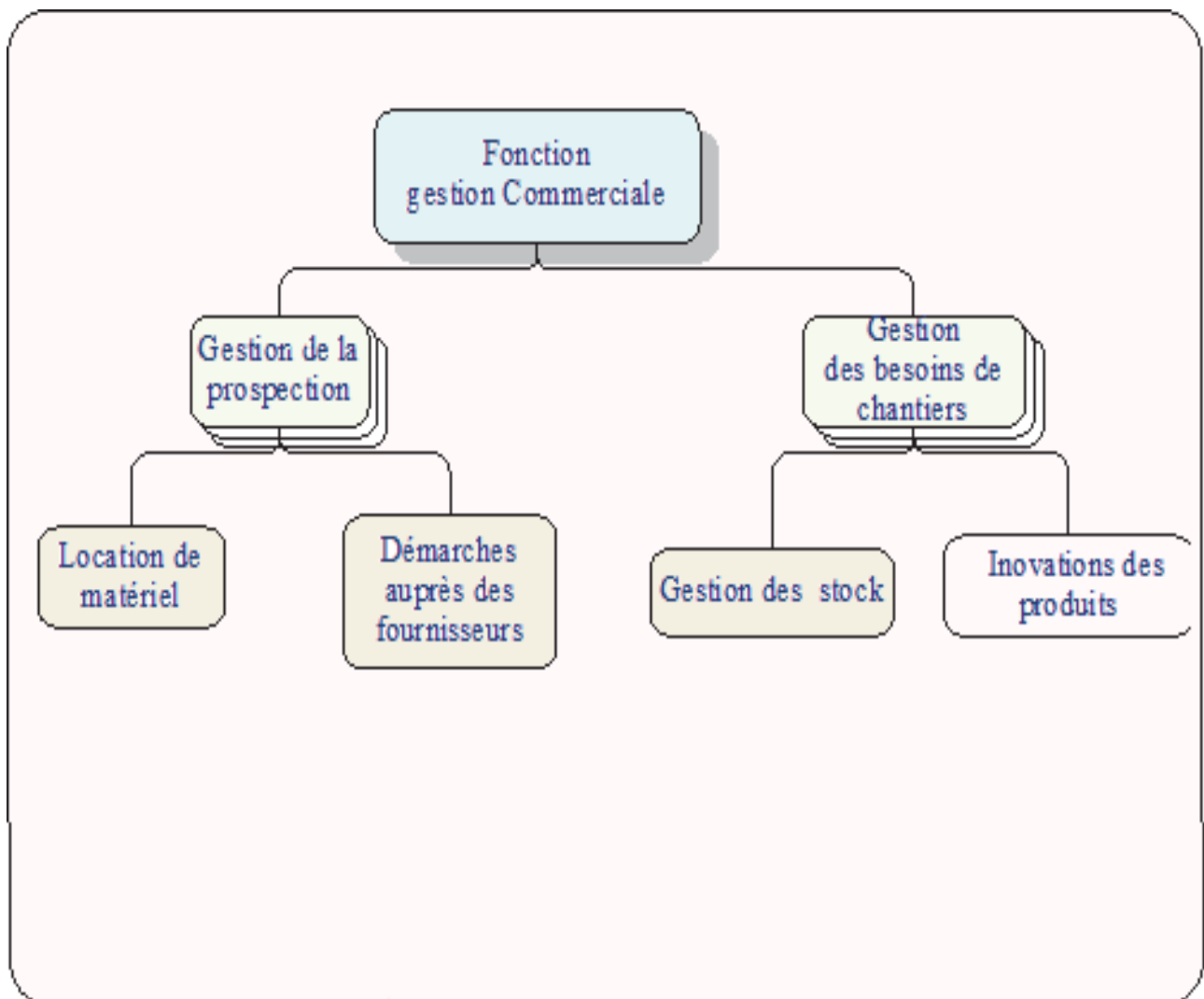
Gestions des Méthodes
&
économie des chantiers

Assistance &
vérifications TCE
dossiers techniques

Gestion des Coordinations
&
Suivis des Chantiers

3.La fonction commerciale

Le mandataire, en coordination avec les entreprises du GME, assure les démarches et la prospection des différents achats de matériaux d'une manière analytique et économique et s'informe sur les nouveaux produits disponibles sur le marché de la construction en fonction des besoins du projet.



4.La fonction finance & comptabilité

a) Les objectifs de la fonction financière :

La fonction financière du mandataire vise à assurer l'équilibre financier des entreprises du GME en assurant la solvabilité et la rentabilité. Elle permet la mise à disposition des fonds nécessaires à l'activité de l'entreprise mandante (BFR). Il s'agit globalement d'assurer sa solvabilité définie comme l'aptitude à faire face à ses engagements vis-à-vis des fournisseurs et ses salariés.

b) L'analyse financière :

Elle concerne l'analyse des besoins de financement et l'étude de la situation en termes de structure financière et de rentabilité du chantier en cours.

L'analyse financière est indissociable de l'étude économique des travaux de prévision : plan de financement complétant un plan de développement économique à moyen terme Du GME. Les diverses analyses peuvent se ramener à deux grands types :

- Les analyses de structure pour ajuster les durées des ressources et des emplois, tout en assurant l'indépendance du GME ;
- Les analyses de rentabilité pour définir l'allocation des ressources, décider des dégagements et des engagements dans les activités des projets de GME.

c) La gestion financière :

Elle consiste à se procurer des ressources et optimiser l'allocation des fonds ainsi obtenus en fonction des durées, des coûts, etc. La gestion financière regroupe de nombreux domaines : gestion de trésorerie, gestion du crédit, gestion des conditions d'emprunt et de prêt, gestion des couvertures.

d)La gestion comptable :

Les nécessités de la communication financière et d'un suivi plus rigoureux des activités dans un contexte très mouvant, conjuguées aux possibilités issues de l'informatique et plus généralement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont profondément modifié la perception et les enjeux de la gestion comptable.

Le mandataire gère le système d'information comptable des projets pour disposer d'une information de qualité.

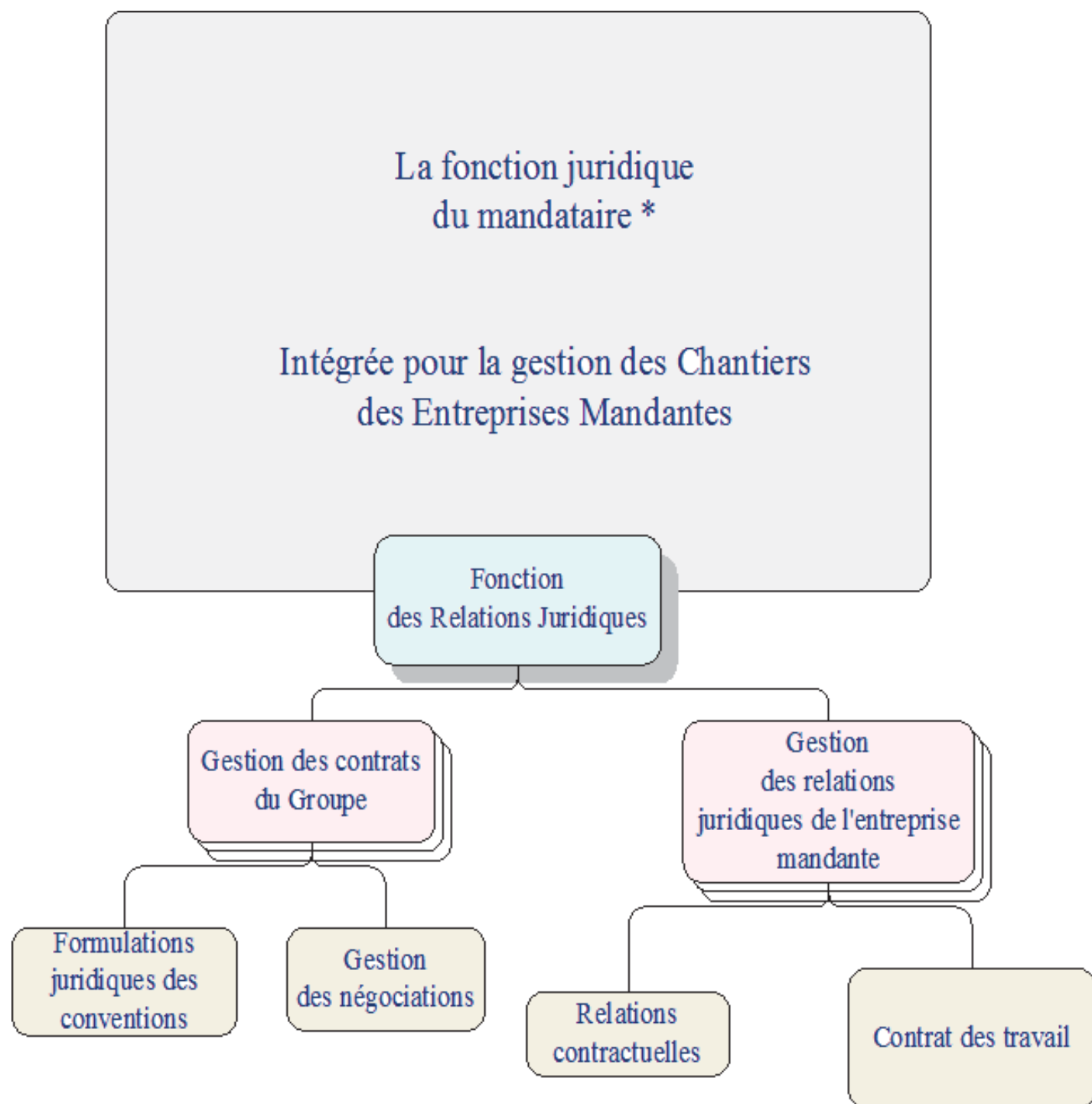
5. La fonction juridique

a) Les rapports juridiques de l'entreprise

Les éléments juridiques de l'entreprise ne peuvent être éludés. Ils constituent la base de la fonction juridique du GME

Le juriste du mandataire contribue également à organiser les relations que l'entreprise noue avec le maitre d'ouvrage et les fournisseurs durant toute la phase de réalisation du projet :

- les relations juridiques avec les fournisseurs ;
- les aspects juridiques de l'environnement ;
- les relations juridiques avec les pouvoirs publics ;
- la veille juridique.



Section II : Management et coordination des chantiers

1. Coordination et pilotage des chantiers

Le GME choisi devient partenaire du mandataire. Un dialogue doit alors s'instaurer et permettre diverses mises au point avant le démarrage des travaux. Durant cette période, les méthodes opératoires sont arrêtées et le mandataire désigne un coordinateur pour assurer la coordination et le pilotage des chantiers.

Ainsi la fonction de coordination et de pilotage du chantier, en pleine évolution, balance entre deux tendances. La première fait du coordinateur un échelon fonctionnel qui n'est investi d'aucune autorité propre et dont le rôle essentiel consiste à faire circuler l'information, à détecter les décisions à prendre, à fournir les éléments nécessaires à ces prises de décisions, à signaler en temps utile les éléments qui risquent de perturber la bonne marche du chantier.

a) Le coordinateur du mandataire

Le rôle et la mission du coordinateur du mandataire, ou pilote de chantier, sont différents de celui du maitre d'œuvre. Ils sont très clairement définis et nécessitent certaines qualités propres à la mission confiée à l'intérieur du chantier, telles que :

⇒ La maitrise du vocabulaire technique par l'utilisation d'un langage de

chantier, car il va surtout aider l'entreprise à réaliser le chantier dans les meilleures conditions.

⇒ Une présence active en activant son chantier par une présence aussi assidue que possible. L'information doit être recherchée et non subie, en particulier pendant la réunion de chantier. Vivre le chantier, c'est aussi essayer de tout voir, d'être curieux de tout, donc de poser des questions et de dialoguer, de visiter tous les ouvrages en cours de réalisation. Chef d'orchestre, il doit connaître toutes les partitions.

⇒ Une certaine rigueur, car il doit imposer des délais et donner l'exemple en établissant ses calendriers aux dates prévues, en étant à l'heure aux réunions et aux rendez-vous, en fournissant des documents clairs et lisibles.

⇒ Une capacité à analyser et à rendre compte : il n'ignore pas le résultat qualitatif des ouvrages, même si cette mission revient de droit au maître d'œuvre. Cependant, il ne peut organiser un chantier dont le résultat ne sera pas correct, ni admettre l'exécution de tâches élémentaires sans s'être assuré de leur bonne conformité au marché et aux règles de l'art.

La bonne exécution des travaux dépendra en partie du soin apporté à l'organisation du chantier, à sa préparation et à la mise au point des méthodes opérationnelles.

Le coordinateur du mandataire participe réellement au déroulement du chantier, apporte une aide au maitre d'ouvrage et au GME, en prenant connaissance des contraintes de ces dernières afin d'essayer de les concilier avec celles des autres intervenants.

b) **Mission du coordinateur**

Le coordinateur du groupe mandataire assiste l'entreprise mandante dans la coordination administrative relative aux délais de planification et à l'organisation du chantier avec l'intervention de l'ensemble de ses fonctions

- Travaux d'organisation générale du chantier liés au plan d'installation de chantier, organisation des réunions interentreprises et de coordination,
- Préparation des documents à fournir par les entreprises du GME pour établir les calendriers ;
- Mise en place et repliement des installations de chantier, participation à la mise au point de l'installation de chantier en précisant les contraintes liées à la coordination et en recensant les besoins des différentes entreprises en matière d'installation de chantier, en particulier celle du gros œuvre ;
- Réalisation d'un plan de synthèse de l'installation de chantier qu'il soumet aux différentes entreprises et en assure la coordination avec le

maître d'œuvre et le maître d'ouvrage en tenant compte des dispositions propres à la sécurité et à la santé des travailleurs formulées par le coordonnateur de la sécurité ;

- Diffusion du plan d'installation de chantier une fois mis au point et affichage au bureau de chantier.

La coordination des phases préalables à la maîtrise d'œuvre n'est possible qu'à la condition d'avoir une organisation rigoureuse. Elle n'est pas toujours pratiquée sans doute parce que le support est matériel sur le chantier et immatériel pendant la phase de montage de l'opération.

Ainsi le coordonnateur du mandataire œuvre avec tous les intervenants impliqués dans la conception et la réalisation de l'ouvrage.

Par son activité de pilotage, qui est de mettre en application les mesures d'organisation élaborées lors de l'ordonnancement et de la planification, il favorise l'enchaînement des activités des différents corps de métiers. Enfin, l'utilisation d'outils adaptés permet une saisie instantanée des situations observées qui peuvent être comparées aux prévisions. Ceci fournit des informations immédiates « d'aides à la décision ». Il pourra alors :

- Tenir compte des contraintes provenant des différents contractants du maître d'ouvrage afin de les inclure dans la gestion des délais ;
- Prendre en compte les contraintes techniques ou administratives de tous

les services extérieurs dans le cadre de la réglementation qui lui seront précisées par chacun et des accords ou conventions dont le maître d'ouvrage le tiendra informé ;

- Valider les délais d'exécution, le circuit de vérification et d'approbation des plans auprès de tous les intervenants suivant la mission de chacun ;
- En déduire un calendrier des études d'exécution avec les dates de fourniture des plans par les divers intervenants. Ce calendrier tiendra compte de l'attribution de l'exécution du plan de synthèse par l'intervenant qui en a la charge ;
- Dresser la liste des contraintes et formalités de toute nature conditionnant les études. Il s'assure auprès de tous les participants et services des délais et conditions de réalisation en proposant un schéma de diffusion des informations et de circulation des documents d'études;
- Organiser les réunions de la cellule de synthèse nécessaires au bon déroulement en convoquant toutes les personnes concernées et en établissant un compte rendu de ces réunions et en le diffusant ;

Sur la base des documents remis et dans le délai prévu du marché, le coordinateur établit un rapport qui mettra en évidence, sous forme de diagnostic, les principaux points qui nécessitent une attention particulière dans

le déroulement du chantier :

- Installation de chantier ;
- Sécurité et santé des travailleurs ;
- Stockage des approvisionnements ;
- etc.

2. Planification des travaux

Diverses techniques peuvent être envisagées pour l'élaboration du planning. De la qualité de celui-ci et surtout du choix réaliste de sa représentation – clarté, lisibilité, facilité d'exploitation – dépendront en partie la qualité du suivi des travaux et la facilité à décider rapidement d'actions correctives durant le déroulement du chantier.

Un planning correctement établi doit permettre l'exercice des fonctions. Le choix de la méthode n'a alors que peu d'importance et toutes querelles entre partisans de telle ou telle méthode sont inutiles par rapport à la qualité de la préparation du planning et à l'expérience de celui ou de ceux chargés de le faire respecter.

a) Organigramme du chantier

Le fonctionnement de la coordination du mandataire au chantier est clairement rappelé sous forme d'un organigramme avec l'indication des noms,

adresses et numéros de téléphone des responsables. Le respect de cet organigramme quant à la transmission des ordres ou instructions est l'une des garanties du bon fonctionnement du chantier.

b) Réalisation des travaux

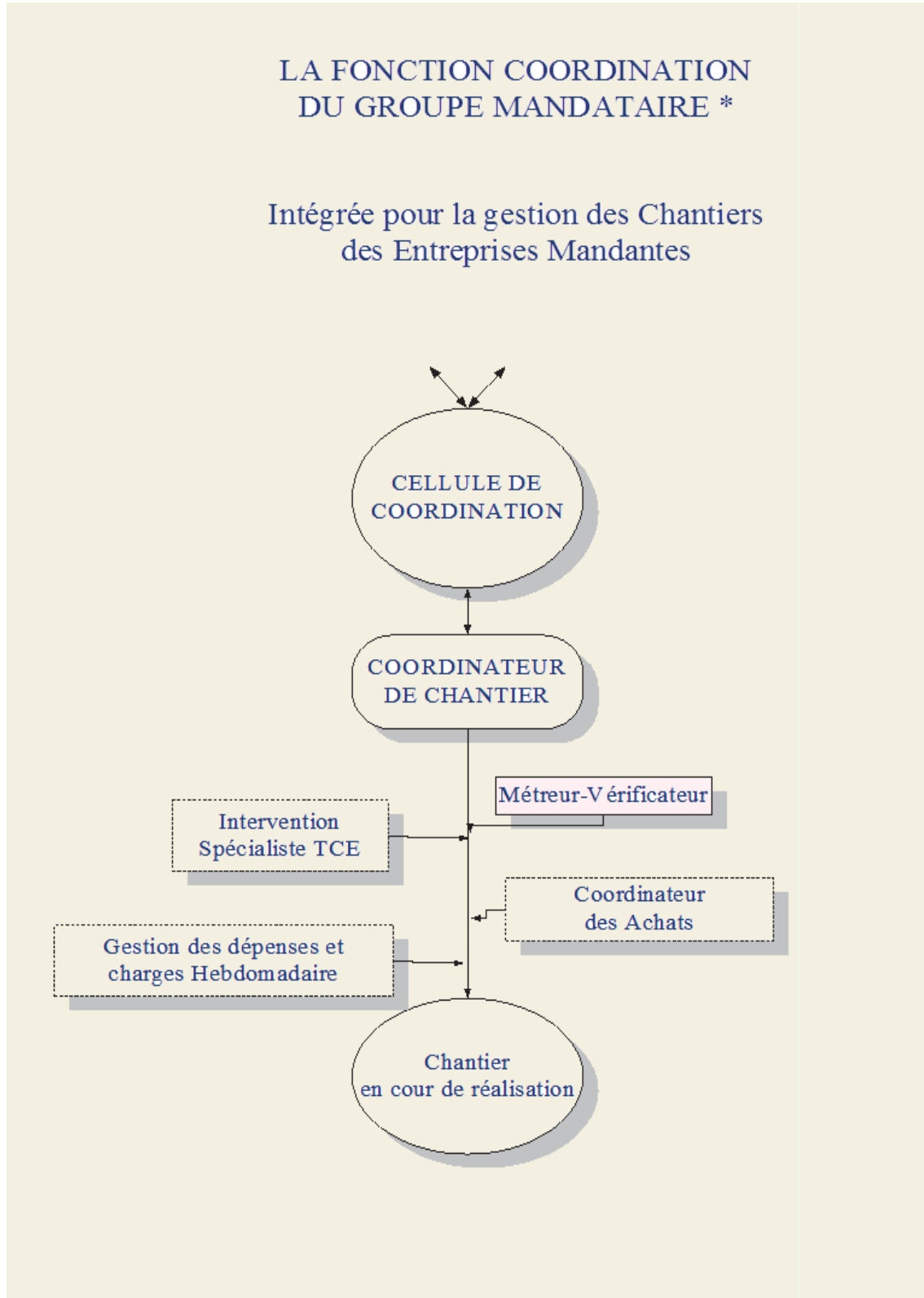
Le coordinateur du mandataire assure la coordination de chantier en phase de réalisation.

Ainsi, il :

- Établit des plannings d'intention complétés par les calendriers d'exécution (Gant ou similaire) ;
- Vérifie la conformité aux documents contractuels d'exécution des entreprises en matière de délais ;
- Donne les directives aux d'entreprises mandantes pour assurer le respect des dispositions des marchés ;
- Crée des équipes pour chaque tâche de réalisation afin d'éviter la perte de temps avec la rotation d'une même équipe ;
- Planifie la programmation des travaux qui doit faire l'objet d'une actualisation à chaque fin de journée au chantier pour chaque équipe ;
- Améliore la communication et l'information entre le siège du mandataire et les chantiers ;

- Crée une caisse (fonds de roulement) de chantier pour les faibles dépenses journalières ;
- Met en valeur (esthétique) la finition des ouvrages selon les règles de l'art ;
- Compare les résultats (quantitatifs et estimatifs) pour chaque tâche de réalisation achevée selon les normes, en engageant des actions correctives ;
- Coordonne les services d'achat de matériaux directement avec le responsable du chantier ;
- Améliore la coordination entre les chantiers de réalisation et les autres entreprises qui interviennent sur le même site ;
- Effectue les achats des matériaux dans les temps en collaboration avec les équipes de chantier ;
- Œuvre si possible pour un contact direct avec les services extérieurs tels que la commune, les services des eaux... pour faciliter le déroulement des autorisations diverses ;
- Met régulièrement à jour les observations constatées sur le déroulement des travaux sur un carnet de chantier propre à l'entreprise en informant le maître de l'ouvrage ;
- Attire l'attention de tous les participants sur les questions de sécurité et

de santé des travailleurs et, en particulier, les informe des dispositions prises ou à prendre.



3. *Les réunions de chantier*

Les réunions de chantier constituent des moments forts de la vie du chantier elles sont le point de rencontre et de communication entre les différents partenaires. De la qualité de leur préparation et de la qualité de l'animateur dépendra en partie la bonne marche du chantier.

Ces réunions représentent une partie de la dynamique du chantier. Elles ont une grande importance et constituent un moment indispensable à son fonctionnement.

(a) **Objectifs de ces réunions**

- Pour informer et prendre les décisions vis-à-vis des actions à engager ;
- Pour permettre la rencontre des divers participants et rechercher les meilleurs moyens de mise en œuvre pour livrer l'ouvrage conformément aux pièces du marché dans le respect des règles de l'art et du calendrier prévu ;
- Pour prendre toutes les décisions nécessaires d'un commun accord entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les entreprises lorsqu'une difficulté « imprévisible » surgit ou lorsque des travaux supplémentaires sont envisagés.

(b) Les participants

Pour les réunions traitant de questions générales, particulièrement en début de travaux (éventuellement en fin de travaux), il est nécessaire d'inviter tous les participants aux travaux. Pour un chantier assez important, la liste peut être la suivante :

Le maître d'ouvrage ou son représentant (accompagné éventuellement du représentant du service gestion du maître d'ouvrage, qui peut avoir quelques recommandations à formuler aux participants) ;

- L'architecte ou le maître d'œuvre ;
- le bureau d'études techniques ou les ingénieurs- conseils des différentes spécialités ;
- les métreurs-vérificateurs.

Les réunions peuvent se classer en plusieurs catégories, suivant l'état d'avancement du chantier – des réunions très spécifiques, traitant de l'organisation du chantier et de la vie commune, des actions particulières à entreprendre lors du démarrage des travaux, des réunions à caractère répétitif, mensuelles ou hebdomadaires, pendant la phase de « croisière » du chantier. Pour des chantiers importants, l'objet de ces réunions peut être différent chaque semaine.

Y seront abordés les problèmes techniques, de coordination, de choix de matériaux, de limite de prestation, etc. Une autre sera réservée à l'examen du calendrier des travaux et prendra alors le nom de réunion de pilotage. Cette distinction n'est pas souhaitable pour des chantiers de faible importance et risque d'alourdir inutilement le système.

Des réunions très spécifiques seront organisées en fin de travaux pour trouver des solutions aux problèmes particuliers de finition avant réception, de repliement du matériel et de libération du site, de règlement définitif des entreprises.

Suivant l'organisation particulière du chantier et le caractère spécifique de la réunion, l'animateur doit posséder un certain nombre de qualités lui permettant de mener à bien la réunion. Ainsi, l'animateur devra :

- Arriver avant l'heure de la réunion afin d'exiger l'exactitude des autres participants ;
- Vérifier, avant la réunion, si les tâches prévues au précédent compte rendu de réunion sont exécutées ;
- Contrôler les effectifs afin de « prendre l'ambiance » du chantier ;
- Contrôler les approvisionnements nécessaires aux prochaines activités ;
- Faire un pointage du calendrier des travaux afin de « sentir son chantier » avant la réunion de chantier ;
- Distribuer aux participants un ordre du jour synthétique de la réunion, en

prévoyant une validation par les participants de cet ordre du jour en début de réunion ;

- Faire régner la confiance entre les différents participants et rester objectif dans un rôle d'arbitre ;
- Faire preuve de courtoisie, ce qui n'exclut pas une contradiction ferme et logique si besoin ;
- Donner à chacun la liberté de s'exprimer. Une réunion n'a de sens que si elle prend en compte la possibilité d'apport de chacun ;
- Assurer un rythme à la réunion, ni trop lent en examinant des problèmes qui n'intéressent que peu de personnes, ni trop rapide en escamotant les difficultés qui ne manqueront pas de resurgir la semaine suivante ;
- S'assurer que lorsqu'une décision a été prise, elle a été comprise, ce n'est pas toujours le cas par manque de clarté ou de précision à l'émission, par manque d'attention ou à cause d'idées toutes faites à la réception.

Sur chaque compte rendu, il faut mentionner la date de la future réunion, rappeler le nom des personnes convoquées et exiger leur présence à la réunion suivante.

La présence du maitre d'ouvrage à toutes les réunions hebdomadaires n'apparaît pas opportune. Par contre, il serait souhaitable d'organiser en sa présence une réunion mensuelle de caractère un peu plus général.

Le maitre d'ouvrage a désigné un maitre d'œuvre dont l'une des missions principales est la direction de l'exécution des contrats de travaux.

Il doit faire confiance à sa compétence et éviter d'intervenir directement auprès des entreprises, ce qui pourrait être qualifié d'immixtion fautive. Il y a là un équilibre à trouver quant à la fréquence de ses venues, en fonction de la personnalité de son maître d'œuvre, de l'importance du chantier, de la spécificité de l'ouvrage, de la qualité des entreprises, etc.

c) Le procès-verbal de réunion

Après chaque réunion, un compte rendu est rapidement établi puis diffusé à toutes les entreprises du GME présentes ou non, à tous les autres participants et systématiquement au maître d'ouvrage, qu'il ait assisté ou non à la réunion.

Le style du compte rendu de réunion doit être simple et direct afin d'en faciliter la compréhension. On ne néglige pas la rédaction, car, lors d'un contentieux, il constituera une pièce importante du dossier.

La rédaction gardera toujours un caractère objectif. Sa présentation doit être systématisée afin d'en faciliter la lecture par chacune des personnes intéressées qui pourront ainsi toujours retrouver les mêmes informations aux mêmes emplacements.

Sur chaque compte rendu figurent certains renseignements tels que :

- Le titre de l'opération ou du programme ;
- La date de la réunion de chantier, le numéro du compte rendu ;
- Les noms des présents, absents et excusés ;
- L'ordre du jour de la réunion ;
- Éventuellement les remarques sur le compte rendu de la semaine précédente;
- Le nombre de jours d'avance ou de retard sur le planning, avec rappel de l'indication de la semaine précédente ;
- Les différents problèmes examinés lors de la réunion, classés dans un ordre logique (problèmes d'ordre général, technique, administratif, financier, d'organisation), avec pour chaque question évoquée l'indication des mesures arrêtées ;
- le rappel de la date de la prochaine réunion avec mention des personnes convoquées.

Le maitre d'œuvre devra alors expliquer la situation au maître d'ouvrage et lui transmettre toutes les informations recueillies. Seul ce dernier, en possession de tous les éléments, décidera ou non d'engager les travaux supplémentaires ou modificatifs.

4.La gestion des délais

La gestion des délais est une des missions importantes du coordinateur. Elle devra s'accomplir en étroite collaboration avec le maître d'œuvre responsable de la qualité des travaux et de leur exécution conformément aux pièces du marché.

L'établissement de plannings, nombreux, détaillés, complexes, présentés de façon attrayante, ne servira à rien si les délais ne sont pas gérés.

C'est d'abord choisir un modèle de planning, c'est ensuite contrôler que la réalité se passe conformément aux prévisions dont le modèle est l'image.

La confrontation entre la réalité et les prévisions nécessite des pointages périodiques, d'autant plus rapprochés que l'on souhaitera une gestion serrée.

Dès que des écarts sont constatés entre la réalité et le modèle, ce dernier doit être modifié.

Ces constats sont une source d'enseignements pour le pilotage du chantier, dont le coordinateur ne manquera pas de tenir compte lors de l'établissement des futurs plannings.

Le délai n'étant, en général, pas extensible, des actions correctives devront être mises en place immédiatement

CONCLUSION



BENDJEBBAR md

Conclusion

L'instauration d'un Mandataire au sein du GME pour la prise en charge du management et suivi des petites entreprises du GME intervient juste avec l'avènement de nouveaux développements technologiques en matière des constructions au niveau mondial.

L'accompagnement de ces petites entreprises, par un MANDATAIRE, pour leur management avec les compétences du savoir¹¹, s'avère indispensable actuellement, car il constitue la force première pour toute gestion de leurs projets afin de faire face à la concurrence dans son domaine d'activité.

Le mandataire apportera un plus, surtout au niveau des synergies interentreprises en matière de formation et d'apprentissage qui convergent vers diverses communications avec une terminologie compréhensible par tous les éléments du groupe de consulting et les entreprises mandantes.

Cette démarche se traduira ensuite par la fédération de l'ensemble des entreprises du GME pour la mise en place d'une méthodologie de règles opérationnelles conformes à la réglementation et code des marchés publics et à l'émergence du management de leurs prestations face à l'internationalisation.

De tels mandataires offrent une véritable opportunité pour la création d'emplois, en particulier pour de jeunes universitaires spécialisés dans différents domaines d'activité, collaborant pour la bonne marche des réalisations des

constructions et des aménagements conformément aux règles de l'art et économiquement rentables pour les petites entreprises.

Pour le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, la présence du mandataire est très importante en matière de management des ouvrages confiés contractuellement aux GME, et cela par l'amélioration des relations fonctionnelles et opérationnelles que propose le mandataire :

- Par la rentabilité économique des entreprises en matière de valorisation des gestions des délais lui permettant l'exploitation de plusieurs rotations d'équipes et d'avoir ainsi un avantage concurrentiel ;
- par la formation et l'apprentissage de ses équipes sur site par des spécialistes du groupe mandataire pour l'acquisition d'un savoir-faire dans le métier et pour les opportunités qu'apportent les innovations technologiques dans les diverses méthodologies de réalisations dans le domaine du BTPH

ANNEXES



BENDJEBBAR md

Model de Convention

Du Le Groupement Momentané d'Entreprises (GME)

EXPLICATIONS Et RECOMMANDATIONS

- Le modèle de convention de groupement momentané d'entreprises conjointes dont le texte suit est utilisable dans les domaines et conditions suivants:
- La présente convention n'a vocation à s'appliquer au stade de la consultation que si un protocole d'accord préliminaire de groupement n'a pas été établi.
- Les travaux et/ou prestations peuvent être découpé(e)s en spécialités ou en corps d'état
- Différents ou en zones géographiques différentes.
- Chacun des membres est personnellement engagé pour la part de marché qui lui est attribuée.
- Si le marché prévoit que le mandataire est solidaire de chacun des membres, il doit pallier leur éventuelle défaillance dans la réalisation de leur part de marché.
- L'engagement solidaire du mandataire n'a d'effet qu'au profit du maître d'ouvrage et ne s'étend ni aux membres, ni aux tiers, ni aux sous-traitants, ni aux fournisseurs.

- Le groupement n'a pas de personnalité morale. Les membres n'ont pas l'intention de constituer une société.
- Les conditions générales sont précisées par des conditions particulières qu'il incombe aux entreprises de compléter.
- Ce modèle est utilisable pour les marchés publics et privés.

CONDITIONS GÉNÉRALES

TABLE DES CONDITIONS GÉNÉRALES

Article 1 - Objet de la convention

Article 2 - Définitions - Ordre de priorité

Article 3 - Consultation 5

Article 4 - Nature du groupement et solidarité

Article 5 - Répartition des obligations du marché

Article 6 - Variation du montant ou de la masse des travaux et/ou prestations

Article 7 - Missions et obligations du mandataire

Article 8 - Rémunération du mandataire

Article 9 - Obligations des membres à l'égard du mandataire

Article 10 - Assurance qualité

Article 11 - Emploi du personnel, sécurité et protection de la santé

Article 12 - Compte de dépenses communes

Article 13 - Règlements

Article 14 - Garanties financières

Article 15 - Responsabilités

Article 16 - Assurances

Article 17 - Défaillance d'un membre du groupement

Article 18 - Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire
d'un membre du groupement

Article 19 - Délais, primes et pénalités

Article 20 - Résiliation du marché

Article 21 - Durée de la convention

Article 22 - Règlement des contestations

Article 23 - Protocoles ou conventions antérieurs

Article 24 - Respect des règles en vigueur

Article 25 - Élection de domicile

CONDITIONS GÉNÉRALES

Article 1 - Objet de la convention

La présente convention a pour objet, compte tenu du marché :

- De définir les modalités de fonctionnement du groupement constitué entre les membres conjoints pour la passation et l'exécution du marché ;
- De compléter, le cas échéant, entre les membres la répartition des
- diverses tâches devant faire l'objet du marché ;
- De définir les rapports des membres entre eux.

Article 2 - Définitions - Ordre de priorité

2.1 Définitions

La « *présente convention* » désigne les présentes conditions générales, les conditions particulières, leurs annexes et avenants éventuels, le tout ne formant qu'une convention.

Le « *marché* » définit les documents contractuels liant chaque membre au maître d'ouvrage.

Le « *maitre d'ouvrage* » définit la personne désignée par ce terme dans les documents du marché et pour le compte de qui les travaux et/ou prestations sont exécuté(e)s.

La « *part de marché* » définit les travaux et/ou prestations incombant à chaque membre du groupement.

Les « *membres* » désignent les signataires de la présente convention, qui ont la qualité d'entreprises cotraitantes vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Le « *mandataire* » est le membre désigné par les cotraitants, dans les conditions prévues par le Code civil, pour les représenter et assumer les missions qui lui sont confiées par la présente convention auprès :

- Du maître d'ouvrage et/ou de son représentant ;
- Du maître d'œuvre ;
- Et/ou des autres intervenants désignés par le maître d'ouvrage.

La « *mission de coordination* » entre les membres du groupement est assumée par le mandataire et définie à l'article 7.1.14, à moins qu'il n'en soit déterminé autrement par le marché ou par les C.P. Elle comprend la synthèse des plannings des différents membres du groupement et la gestion des interfaces entre eux.

2.2 Ordre de priorité

En cas de contradiction, ces documents prévalent entre eux dans l'ordre de priorité suivant :

- Conditions particulières (C.P.) et leurs annexes ;
- Conditions générales (C.G.).

Article 3 - Consultation

3.1 Exclusivité et confidentialité

Chaque membre s'engage à ne pas participer, seul ou avec d'autres sociétés, directement ou indirectement, à la remise d'une offre ou à l'exécution du marché de toute autre façon que celle faisant l'objet de la présente convention, sauf le cas échéant par la vente de produits ou matériaux.

Chaque membre se porte fort du respect du présent engagement d'exclusivité par toute société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé au sens de l'article du Code de commerce.

Les membres du groupement s'interdisent de faire connaître le contenu de l'offre à d'autres entreprises.

3.2 Présentation des candidatures et des offres

20.1 Chaque membre s'engage à remettre en temps utile au mandataire le prix qu'il entend proposer pour la part de marché et/ou prestations qui le concerne ainsi que toutes pièces requises par le maître d'ouvrage ou la réglementation.

Dans les marchés de la commande publique, les candidatures et les offres sont signées soit par l'ensemble des membres, soit par le mandataire s'il justifie des habilitations nécessaires pour représenter ces entreprises au stade de la passation du marché, sans qu'un même mandataire puisse représenter plus d'un groupement pour un même marché.

20.2 Dans l'offre, les prix arrêtés pour les travaux et/ou prestations de chacun des membres (y compris éventuellement la rémunération du mandataire dans les conditions de l'article 8 des C.G.) seront indiqués distinctement, et le prix global sera le total de ces prix.

20.3 Le mandataire a pour mission de déposer, dans les délais et formes prescrits par la consultation une candidature et une offre conformes au modèle imposé par le maître d'ouvrage, à partir des pièces remises en temps utile par les membres. Le mandataire ne peut, en aucun cas, remettre l'offre du groupement sans avoir obtenu l'accord écrit de chaque membre

sur l'offre relative à sa part de marché.

20.4 L'offre ainsi déposée par le mandataire engage tous les membres de manière irrévocable.

3.3 Retrait et modification des offres

La décision de maintien de l'offre au-delà de la date de validité initiale ne peut être prise qu'à l'unanimité des membres.

20.5 Aucune modification, même sur la demande du maître d'ouvrage, ne peut être apportée à l'offre commune sans l'accord préalable et exprès de tous les membres intéressés par cette modification.

Article 4 - Nature du groupement et solidarité

20.6 Les membres déclarent qu'ils ne constituent pas entre eux une société, chacun agissant dans son intérêt propre et conservant son autonomie. Ils ne mettent pas en commun des biens ou leur industrie, en vue de réaliser des bénéfices ou des économies. L'« *affectio societatis* » est formellement exclue. Le groupement n'a pas la personnalité morale. Il n'est pas immatriculé au registre du commerce ou à un quelconque autre registre.

20.7 Si, aux termes du marché, le mandataire est solidaire de chacun des membres vis-à-vis du maître d'ouvrage, le bénéfice de cette solidarité ne s'étend ni aux membres, ni aux tiers, ni aux sous-traitants, ni aux fournisseurs.

Article 5 - Répartition des obligations du marché

20.8 Chaque membre assume, vis-à-vis du maître d'ouvrage, la responsabilité de la part des travaux et/ou prestations, études et fournitures, telle qu'elle résulte de la répartition fixée par le marché.

20.9 S'il y a lieu, les C.P. précisent les obligations du mandataire vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Article 6 - Variation du montant ou de la masse des travaux et/ou prestations

20.10 Chaque membre est tenu de satisfaire aux modifications, en plus ou en moins, dont la réalisation est ordonnée par le maître d'ouvrage pour la part de marché qui lui est attribuée, dans la limite de ce qui est prévu par le marché.

20.11 Chaque membre a vocation à se voir confier l'exécution des travaux nouveaux et/ou prestations nouvelles présentant un lien direct par leur nature ou leur situation avec les travaux et/ou prestations constituant sa part de marché.

Article 7 - Missions et obligations du mandataire

7.1 Contenu du mandat

Sauf stipulation différente des C.P., le mandataire désigné dans ces dernières reçoit, de chaque entreprise membre du groupement, mandat :

20.12 De remettre les candidatures et les offres initiales et complémentaires dans les délais impartis.

20.13 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, les pièces requises au marché ou par la réglementation en vigueur de tous les membres, et le cas échéant, celles de leurs sous-traitants ou tout autre document exigé du maître d'ouvrage.

20.14 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, les demandes d'acceptation des sous-traitants et d'agrément de leurs conditions de paiement présentées par chaque membre.

20.15 De signer, s'il justifie des habilitations nécessaires pour représenter les membres intéressés, le marché ainsi que tous actes juridiques nécessaires à sa bonne réalisation (avenants, actes spéciaux, ordres de service etc.).

20.16 De transmettre au maître d'ouvrage les garanties exigées par le marché. Si le mandataire doit mettre en place les garanties pour la totalité du marché, les autres membres doivent lui transmettre préalablement les contre-garanties correspondant à leur part de travaux et/ou prestations.

20.17 De transmettre à bref délai aux membres concernés, toutes instructions, notes, plans, directives, ordres de service, comptes rendus de réunions, etc., émanant du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre ou de tout tiers.

20.18 De revêtir de son visa, avant transmission, les demandes d'acomptes mensuels des membres dans les formes requises par le marché ; ce visa ne valant pas approbation et n'impliquant pas leur vérification.

Le mandataire est seul compétent pour suivre et gérer le processus de règlement des décomptes.

20.19 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, toute communication, tout document ou observation (demandes de

paiement, mémoires, plans et notes de calcul, réserves, réclamations, etc.) émanant de chacun des membres.

7.1.1 De répartir, s'il y a lieu, selon les modalités prévues à l'article 19 des C.G., les primes ou pénalités.

20.20 D'assurer la tenue du compte de dépenses communes,

20.21 De demander, les réceptions partielles le cas échéant, la réception des travaux et/ou prestations et la levée des réserves, opérations auxquelles les autres membres doivent être associés.

20.22 De demander, le cas échéant, la mainlevée des garanties financières mises en place au profit du maître d'ouvrage.

20.23 D'exiger des membres les justifications sur le niveau de couverture assurantielle, suivant les dispositions de l'article des C.G.

20.24 En complément du mandat, il pourra assurer une mission de coordination si cela est prévu au marché ou aux C.P. de la présente convention.

Sous réserve des dispositions du marché, la coordination a pour objet d'harmoniser dans le temps et dans l'espace, les actions des différents intervenants sur le chantier, d'examiner le programme des travaux,

l'ordonnancement des tâches, les interfaces. Par ailleurs, il pourra formuler des propositions relatives à la présentation et à la cohérence des demandes de règlements complémentaires.

20.25 Les membres pourront décider de mettre en place un Comité de coordination selon des modalités définies aux C.P.

7.1.2 La mission du mandataire ne s'étend pas à la représentation en justice des membres du groupement.

7.2 Fin du mandat

20.26 Son mandat prend fin à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement, sauf en ce qui concerne le règlement des comptes tel que prévu au marché.

Si le mandataire est solidaire, sa solidarité prend fin à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement.

7.2.1 Son mandat peut toutefois prendre fin avant la date visée au 7.2.1 :

- En cas de résiliation de son marché, la qualité de mandataire étant liée à celle de cocontractant du maître d'ouvrage ;
- En cas de défaillance dans sa mission de mandataire telle que visée à l'article 17.2. Dans ce cas, il peut néanmoins demeurer

cocontractant du maître d'ouvrage pour la part de marché qui lui incombe ;

- En cas de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire si l'administrateur ou le liquidateur judiciaire décide de ne pas poursuivre son mandat. Dans ce cas, les dispositions de l'article 18 sont applicables et seront mises en œuvre par le membre dont la part de travaux et/ou prestations est la plus importante en montant.

7.3 Remplacement du mandataire défaillant

Les dispositions de l'article 17 relatives à la défaillance d'un membre du groupement lui sont applicables.

20.27 Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire du mandataire les dispositions de l'article 18 sont applicables et seront mises en œuvre par le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant.

Article 8 - Rémunération du mandataire

Les rémunérations du mandataire pour les missions et responsabilités qu'il assume sont précisées aux C.P.

Article 9 - Obligations des membres à l'égard du mandataire

Outre celles qui résultent du marché, chacun des membres a les obligations suivantes :

20.28 Désigner un représentant qualifié, muni des pouvoirs nécessaires pour prendre toutes décisions utiles, donner toutes instructions au personnel de son entreprise, assister aux réunions de coordination, aux rendez-vous de chantier.

20.29 Fournir au mandataire, pour transmission au maître d'ouvrage, tout plan, pièce, document technique prévu au marché.

20.30 Participer au Collège Interentreprises de Sécurité, de Santé et des Conditions de Travail (CISSCT), lorsque cette instance existe sur le chantier.

20.31 Signaler par écrit toute communication importante qui lui parvient directement du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre, notamment toute instruction prescrivant des changements dans la définition ou le planning de sa part de travaux et/ou prestations.

20.32 Se concerter avec les autres membres, dont le mandataire, sur les réponses à faire aux communications du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre visées à l'alinéa précédent.

20.33 Faire connaître l'état d'avancement des études, approvisionnements, travaux et/ou prestations qu'il assume, selon une périodicité définie d'un commun accord, notamment en établissant des plannings de détail dans le cadre du planning d'ensemble.

20.34 Verser, s'il y a lieu, sa part de la rémunération correspondant à l'exercice des fonctions de mandataire, selon les modalités prévues aux C.P.

20.35 Fournir au mandataire les pièces requises par le marché et la réglementation en vigueur.

20.36 Fournir sur demande, au mandataire, les pièces justifiant qu'il est assuré pour ses responsabilités légales et contractuelles précisées à l'article des C.G.

20.37 En cas de sous-traitance, remettre en temps utile au mandataire les demandes d'acceptation des sous-traitants et d'agrément de leurs conditions de paiement pour transmission au maître d'ouvrage.

20.38 Aviser, à bref délai, le mandataire de toutes opérations de nantissement, cession de créances ou délégation de paiement auxquelles il procède.

Article 10 - Assurance qualité

20.39 Dans le cas où il est prévu dans le marché de mettre en place une organisation de la qualité, les C.P. de la présente convention définissent :

- Le type de système qualité à mettre en place ;
- Le nom du responsable assurance qualité du chantier ;
- Le système de qualité de référence choisi.

A défaut d'accord, le système qualité du mandataire est retenu.

20.40 Dans le cas où le marché ne prévoit rien, les membres peuvent prévoir, à l'unanimité, de mettre en œuvre une organisation de la qualité qui sera précisée dans les C.P.

Article 11 - Emploi du personnel, sécurité et protection de la santé

20.41 Chaque membre conserve la direction et la surveillance de son personnel sur le chantier et fait son affaire des obligations réglementaires de sécurité et de protection de la santé découlant de la législation en vigueur et du marché.

Chaque membre s'assure de la mise en place des délégations de pouvoirs hygiène et sécurité en conformité avec son organisation propre, celle du groupement et celle du chantier et à en justifier auprès du mandataire ou de son représentant en cas de besoin.

20.42 Lorsque les travaux et/ou prestations sont soumis(es) à coordination SPS conformément aux articles du Code du travail, chaque membre conçoit et met en œuvre les moyens lui permettant de répondre à cette obligation et rédige un plan particulier de sécurité et de protection de la santé.

Chaque membre s'engage par ailleurs à se conformer aux mesures prises pour la police et l'organisation générale du chantier et en particulier aux règles communes prescrites par le coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé.

20.43 Les membres s'interdisent toute pratique tendant à débaucher du personnel d'un autre membre, directement ou par personne interposée, dans le cadre de l'opération objet de la présente convention.

Article 12 - Compte de dépenses communes

20.44 Lorsqu'il est prévu un compte de dépenses communes, ces dépenses font l'objet d'une répartition dans le cadre d'une convention particulière conclue entre les membres concernés.

20.45 Le compte de dépenses communes est alimenté selon des modalités fixées dans la convention particulière.

Article 13 - Règlements

20.46 Chaque membre est payé directement par le maître d'ouvrage (avances, acomptes, solde) et doit à cet effet :

- Fournir au mandataire, pour transmission au maître d'ouvrage, les documents prescrits pour l'établissement des décomptes le concernant et l'indication de son compte bancaire et ceux de ses sous-traitants éventuels ;
- Verser aux comptes indiqués par le mandataire la provision et les versements lui incombant, soit au titre du compte de dépenses communes, soit au titre de la rémunération du mandataire, s'il y a lieu.

20.47 Si le marché le prévoit et dans le respect de la réglementation , le mandataire peut demander, à tout moment, au maître d'ouvrage de retenir

sur les versements qu'il effectue directement à chacun des membres :

- Le pourcentage défini aux C.P. pour assurer sa rémunération ;
- Et/ou le montant du versement incombant à chaque membre au titre du compte de dépenses communes.

20.48 Les sommes dues par un membre à tout autre membre, au titre de la présente convention, porteront intérêt de plein droit au taux fixé à l'article du Code de commerce.

Article 14 - Garanties financières

20.49 Pour la part de travaux et/ou prestations lui incombant, chacun des membres supporte les retenues de garantie ou fournit au maître d'ouvrage les garanties financières prévues au marché.

20.50 Dans le cas où des garanties bancaires doivent être fournies au maître d'ouvrage et que le mandataire a la charge de les mettre en place, les autres membres du groupement s'engagent à lui fournir des contre-garanties rédigées dans les mêmes termes et conditions que celles fournies par le mandataire au prorata de leurs parts de travaux et/ou prestations.

Article 15 - Responsabilités

20.51 Les entreprises membres ne sont pas solidaires entre elles. Chaque membre n'est donc tenu que des obligations lui incombant :

- Vis-à-vis du maître d'ouvrage (responsabilité civile contractuelle, après réception : garantie de parfait achèvement et le cas échéant, garantie de bon fonctionnement et garantie décennale pour les travaux et/ou prestations qui lui ont été confié(e)s) ;
- Vis-à-vis des tiers, des sous-traitants et des fournisseurs.

20.52 Si le marché le prévoit, le mandataire est solidaire des autres membres à l'égard du maître d'ouvrage, ce qui implique pour lui d'assumer les conséquences de leur éventuelle défaillance.

La solidarité du mandataire est limitée aux obligations contractuelles et légales nées du marché. Les autres membres, les tiers, les sous-traitants, les fournisseurs ne peuvent s'en prévaloir.

Cette solidarité s'achève à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement.

Lorsque, par suite de la mise en jeu de cette solidarité, la responsabilité du mandataire est recherchée du fait d'un autre membre, celui-ci le garantit de toutes les conséquences financières ou autres pouvant en résulter.

Article 16 - Assurances

Il y a lieu de rappeler qu'un membre qui a souscrit une garantie d'assurance peut ne pas être couvert pour les conséquences de la solidarité à laquelle il a consenti dans le cadre de la présente convention puisqu'il n'est généralement garanti que pour la part des travaux et/ou prestations qu'il exécute personnellement.

Ainsi, en cas d'engagement dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises conjointes avec mandataire solidaire, il convient donc pour le mandataire :

- D'une part, de se rapprocher de son assureur pour vérifier et, le cas échéant, adapter ses garanties d'assurance en conséquence ;
- D'autre part, de vérifier que les autres membres du groupement disposent bien des garanties d'assurances exigées ou nécessaires au regard des risques encourus pour leur part de travaux et/ou prestations.

Enfin, les membres doivent s'interroger sur la nécessité de rechercher, et de souscrire le cas échéant, des couvertures d'assurance communes à tous les membres et spécifiques à l'opération (TRC, RC Décennale), à moins qu'une telle assurance spécifique ne soit prévue ou déjà demandée au titre du marché.

Chaque membre (y compris le mandataire) doit être titulaire d'assurances couvrant les risques qu'il peut encourir au titre de sa part de marché (y compris les travaux éventuellement sous-traités).

Sauf clauses différentes des C.P., chaque membre doit, compte tenu des exclusions spécifiques habituelles, souscrire et justifier des garanties d'assurances couvrant :

20.53 Les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile exploitation - travaux (avant et après réception) et/ou professionnelle qu'il peut encourir en raison de dommages :

- Corporels,
- Matériels,
- Immatériels consécutifs ou non.

Causés à autrui y compris au maître d'ouvrage et aux autres membres du groupement (*) du fait de ses activités professionnelles et ce, aussi longtemps que sa responsabilité peut être recherchée.

Cette assurance doit couvrir, notamment, les dommages consécutifs à des travaux exécutés sous, dans, sur, ou au voisinage des immeubles construits et terminés (dommages aux avoisinants ou aux existants).

() Prévoir un additif au contrat d'assurances*

20.54 A titre facultatif et sauf obligation contractuelle imposée par le marché, les entreprises pourront souscrire :

- Une assurance de type tous risques chantier (TRC) ;
- Ou une assurance de type dommages à ouvrage avant réception pour les travaux ;

Garantissant :

- Les dommages matériels résultant d'un incendie, d'une explosion accidentelle ou de la foudre affectant les ouvrages, les matériels ou les installations temporaires de chantier ;
- L'effondrement et la menace d'effondrement en cours de chantier de tout ou partie de l'ouvrage.
- Une assurance de dommages pour les installations de chantier ou une assurance bris de machine (BDM) pour les matériels et engins de chantier.

20.55 Le mandataire doit être assuré pour les responsabilités découlant de sa qualité de « mandataire ». Si le mandataire assume une fonction de « pilote » ou de « Coordinateur » du groupement, il doit également être assuré pour les responsabilités découlant de cette qualité.

20.56 Pour les travaux soumis à assurance décennale obligatoire en vertu des articles du Code des assurances, chacun des membres doit disposer d'une assurance décennale légalement obligatoire couvrant les conséquences de la responsabilité qu'il encourt au titre des articles du Code civil.

Pour cette assurance, chacun des membres devra justifier d'un montant de garantie au minimum égal :

- Pour les ouvrages d'habitation, au coût des travaux de réparation des dommages matériels de nature décennale causés à l'ouvrage ;
- Pour les ouvrages autres que d'habitation, au coût total de la construction indiquée par le mandataire aux conditions particulières,

Le mandataire s'enquerra auprès du maître d'ouvrage pour connaître le coût total de la construction *et* devra le communiquer aux membres du groupement, sur la base des informations fournies par le maître d'ouvrage, afin qu'ils puissent répondre de leur obligation d'assurance.

20.57 Pour les travaux non soumis à assurance décennale obligatoire en vertu de l'article du Code des assurances, chacun des membres souscrit, si le marché le prévoit *et/ou* en cas d'accord entre les membres pour

souscrire une police commune et spécifique, une assurance décennale couvrant les conséquences de la responsabilité qu'il encourt au titre des articles du Code civil.

La justification de la souscription puis du maintien des garanties d'assurances, et de celles dont la souscription est légalement obligatoire ou contractuellement imposée, doit être fournie au mandataire par chaque membre avant tout début d'exécution du marché et renouvelée au moins une fois par an, sauf périodicité fixée par le marché et, le cas échéant, à tout moment sur demande du mandataire. Les attestations fournies devront comporter le montant des garanties souscrites.

En outre, à tout moment, le mandataire peut exiger la justification du versement des primes des assurances par chacun des membres.

Chacun des membres s'assure des couvertures d'assurance de ses sous-traitants en conformité avec les dispositions du marché et les risques encourus.

*(**) Le coût total de la construction s'entend du montant définitif des dépenses de l'ensemble des travaux afférents à la réalisation de l'opération de construction, toutes révisions, honoraires, taxes et s'il y a lieu travaux supplémentaires compris (hors éléments d'équipements y*

compris leurs accessoires, dont la fonction exclusive est de permettre l'exercice d'une activité professionnelle dans l'ouvrage).

Article 17 - Défaillance d'un membre du groupement

17.1 État de défaillance

La défaillance d'un membre est constituée lorsqu'en cours d'exécution des travaux, il n'a pas satisfait à ses obligations dans le délai imparti par la mise en demeure du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre ou du mandataire.

Sont notamment constitutifs d'un cas de défaillance :

- La carence d'un cotraitant compromettant la réalisation de l'objet du marché ou de la présente convention ;
- Le fait pour un cotraitant de ne pas avoir fourni les garanties ou contre-garanties, les assurances demandées au marché ou prévues aux conditions particulières.

Le mandataire informe immédiatement le maître d'ouvrage de toute défaillance d'un membre ayant donné lieu à mise en demeure.

17.2 Défaillance du mandataire dans l'exercice de son mandat

Sous réserve des dispositions du marché et des décisions du maître

d'ouvrage, en cas de défaillance du mandataire dans les missions qui lui sont confiées conformément à l'article 7, le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant assurera la représentation provisoire des autres membres jusqu'à la désignation d'un nouveau mandataire par avenant à la présente convention.

17.3 Défaillance du mandataire dans l'exécution de sa part de travaux

Sous réserve des dispositions du marché et des décisions du maître d'ouvrage, en cas de défaillance du mandataire dans l'exécution de sa part de marché et faute d'accord d'un des autres membres pour s'y substituer, le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant engagera une concertation avec le maître d'ouvrage pour formaliser les modalités de la substitution.

17.4 Conséquences de la défaillance

20.58 Tous les frais et préjudices résultant de la défaillance d'un membre sont à sa charge, notamment : supplément de prix, pénalités de retard ou pertes de prime, reprises de malfaçons, mesures conservatoires, etc.

20.59 Pour le cas où sa défaillance est constituée, hormis le cas de sauvegarde, redressement ou de liquidation judiciaire, le membre défaillant :

- Renonce immédiatement à recevoir toute somme dont le maître d'ouvrage lui serait redevable, à due concurrence du montant des conséquences financières imputables à cette défaillance ;
- Si le marché le prévoit et dans le respect de la réglementation (*) donne mandat spécial au mandataire de conclure avec le maître d'ouvrage toute convention par laquelle ce dernier s'engage à retenir le montant précité et à le verser aux autres membres suivant les indications du mandataire ;
- S'engage à laisser sur le chantier et à mettre à la disposition de son ou de ses remplaçants, à la demande du mandataire, les approvisionnements, installations et matériels qu'il a fournis et ce jusqu'à complète exécution des travaux et/ou prestations prévu(e)s dans le marché et dans ses avenants éventuels ou jusqu'à l'apurement des comptes entre les membres du groupement.

20.60 Dans le cas où le maître d'ouvrage prononce la résiliation du marché du membre défaillant, cette résiliation entraîne de plein droit son exclusion du groupement ; il est alors établi, un état des travaux exécutés

par le membre défaillant, de ses approvisionnements, installations et matériels :

- Soit, par la voie amiable, et de façon contradictoire ;
- Soit, par la voie judiciaire sous l'autorité d'un expert.

Il sera donné connaissance de cet état à l'entreprise qui reprendra le marché du membre défaillant.

Une nouvelle entreprise est, après consultation des membres du groupement, proposée au maître d'ouvrage par le mandataire pour la reprise et la continuation des travaux et/ou prestations, sous réserve qu'elle adhère à la présente convention ; à moins que le mandataire, lorsqu'il est solidaire, se substitue à l'entreprise défaillante en utilisant ses propres moyens ou en ayant recours à la sous-traitance.

() A l'exception des marchés soumis aux règles de la comptabilité publique.*

*Article 18 - Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation
judiciaire d'un membre du groupement*

18.1 Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire

En cas de sauvegarde, redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire d'un membre, dès qu'il a connaissance de cette procédure, le mandataire :

- Informe le maître d'ouvrage et lui donne connaissance des dispositions, selon le cas, des articles du Code de commerce.
- Demande au maître d'ouvrage de mettre en demeure, par lettre recommandée avec accusé de réception, celui qui dispose du droit de poursuivre ou non l'exécution des contrats en cours (administrateur, liquidateur, débiteur, selon le cas).

Cette mise en demeure aura pour but de faire connaître au maître d'ouvrage, à l'expiration du délai d'un mois (sauf délai différent imparti par le juge commissaire) si l'administrateur ou le débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire, ou le liquidateur, entend exiger la poursuite de l'exécution du marché conclu par le membre défaillant.

- Communique par lettre recommandée avec accusé de réception à l'administrateur (ou au débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire) ou au liquidateur, copie de son courrier au maître

d'ouvrage ainsi qu'un exemplaire de la convention de groupement et du marché.

- Le marché prend fin à l'égard du membre concerné si l'administrateur judiciaire (ou le débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire), ou le liquidateur, a exprimé la volonté de ne pas en poursuivre l'exécution ou n'a pas pris parti dans le délai légal ou imparti par le juge commissaire.

18.2 Déclaration des créances

En cas d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire à l'encontre de l'un des membres du groupement, il appartient à tout membre dudit groupement, créancier de celui à l'égard duquel a été ouvert une procédure collective, de se soumettre aux dispositions des articles du Code de commerce sous peine de forclusion. Le non-respect de ces prescriptions entraîne l'inopposabilité de la créance sauf cas de relevé de forclusion.

Article 19 - Délais, primes et pénalités

20.61 Chaque membre est tenu d'accomplir sa part de marché en respectant les délais qui lui sont impartis par le calendrier général des travaux prévu au marché et d'assurer une marche normale de ses travaux à l'intérieur du délai particulier qui lui est fixé.

20.62 Chaque membre doit faire part, en temps utile, au mandataire de toutes les causes éventuelles d'avance ou de retard dans l'exécution de sa part de marché.

20.63 En ce qui concerne la répartition des primes et pénalités, le marché peut prévoir :

20.64 Lorsqu'il est possible d'imputer à un ou plusieurs membres particuliers les primes pour avances ou les pénalités de retard, les propositions de répartition sont faites par le mandataire au maître d'ouvrage après consultation des membres concernés.

Tout membre responsable d'un retard, même s'il n'a pas donné lieu à l'application d'une pénalité, pourra être amené à verser, après consultation des membres concernés, des indemnités aux autres membres au cas où son retard leur aurait causé un préjudice dont ils doivent apporter la justification.

20.65 Lorsqu'il n'est pas possible de les imputer à un ou plusieurs membres en particulier, les primes ou pénalités sont réparties par le mandataire entre les membres, proportionnellement à leur part de marché.

20.66 Toutefois, pour corriger une disproportion excessive entre les montants des travaux et/ou prestations et ceux des primes ou pénalités, les

affectations peuvent être plafonnées aux pourcentages du montant des travaux et/ou prestations fixé(e)s aux C.P.

19.1 En cas de différend, il est recouru à la procédure de règlement des contestations prévue à l'article 22 des C.G.

Article 20 - Résiliation du marché

20.67 La résiliation totale ou partielle du marché par le maître d'ouvrage n'entraîne pas de plein droit la fin de la présente convention, qui n'intervient que dans les conditions prévues à l'article 21 des C.G.

Si cette résiliation est imputable à l'un des membres, les autres membres peuvent lui demander réparation du préjudice subi dans les conditions de l'article 17 des C.G.

20.68 Dans le cas où la résiliation du marché peut être demandée par les membres du groupement pour l'ensemble des parts de marché, l'accord de tous les membres est nécessaire. En cas de refus de présentation d'une demande commune, le différend est soumis à la procédure prévue à l'article 22 des C.G. pour l'appréciation des préjudices pouvant en résulter.

20.69 Dans le cas où la résiliation peut être demandée par un membre pour sa part de travaux et/ou prestations, la demande est transmise au maître d'ouvrage par le mandataire qui y joint ses observations.

Article 21 - Durée de la convention

La présente convention prend fin à la date de survenance du premier des évènements suivants :

- Abandon définitif du projet défini aux conditions particulières par le maître d'ouvrage ;
- Conclusion du marché avec un autre titulaire ;
- Terme de l'année de parfait achèvement et après règlement de tous comptes, différends ou litiges éventuels relatifs à l'exécution du marché ou de la convention.

20.70 Les obligations d'exclusivité et de confidentialité demeurent engageantes pendant une durée de 2 (deux) ans à compter de la date de fin de la convention, sauf disposition contraire dans les C.P.

Article 22 - Règlement des contestations

20.71 Tout différend survenant entre les membres fera l'objet d'une recherche préalable de solution amiable introduite par le membre le plus diligent, notamment par la médiation ou la conciliation. Les C.P. peuvent préciser les modalités d'exercice de ces dernières.

20.72 Les différends découlant de la présente convention qui n'auraient pas été réglés par les dispositions de l'alinéa précédent, sont soumis, soit à l'arbitrage, soit au tribunal judiciaire compétent, selon les stipulations des C.P.

Article 23 - Protocoles ou conventions antérieurs

La présente convention se substitue à tout engagement qui aurait été précédemment conclu pour le même objet.

Article 24 - Respect des règles en vigueur

24.1 Généralités

Chaque membre déclare respecter l'ensemble des législations, normes et réglementations, de droit français comme international, qui leur sont applicables, notamment celles relatives :

- A la santé et à la sécurité des salariés et des tiers ;
- A la protection de l'environnement ;

- A la lutte contre le travail illégal et dissimulé ;
- Au droit de la concurrence (ex : ententes anticoncurrentielles) ;
- Au droit fiscal, comptable et bancaire ;
- Au respect de la propriété intellectuelle ;
- A la lutte contre le blanchiment d'argent ;
- Aux infractions économiques et assimilées (ex : corruption, fraude, trafic d'influence).

Toute violation, par un ou plusieurs membres, des dispositions de la présente clause est susceptible d'engager leur responsabilité vis-à-vis des autres membres.

24.2 Évaluation des tiers

La lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, aux termes duquel doivent être mises en œuvre « des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques » conviennent que chacun d'eux réalise sous sa responsabilité l'évaluation du maître d'ouvrage selon ses propres procédures d'évaluation.

Les membres réalisent leur évaluation réciproque selon leurs propres procédures et répondront favorablement aux demandes qu'ils se font mutuellement à ce titre, avec célérité.

Chaque membre réalise l'évaluation de ses cocontractants selon ses propres procédures d'évaluation.

24.3 Règlement Général de Protection des Données (RGPD)

Les membres sont informés que l'exécution de la présente convention et du marché peuvent impliquer la collecte et le traitement de données personnelles concernant, notamment, les salariés des membres, du maître d'ouvrage et/ou de ses salariés et d'autres personnes (les « Données »).

A ce titre, chaque membre s'engage individuellement au respect des règles, européennes et françaises, applicables au traitement des Données auxquelles il a éventuellement accès pour les besoins de l'exécution de la présente convention ou des travaux et/ou prestations défini(e)s aux conditions particulières du marché et répond personnellement de ses actions ou omissions en la matière.

Chaque membre du groupement s'engage à faire respecter les règles applicables aux éventuels traitements de Données par son personnel et ses éventuels sous-traitants, sociétés sœurs ou sociétés affiliées.

Article 25 - Élection de domicile

Pour l'exécution de la présente convention, toute notification est valablement faite aux membres, aux adresses mentionnées dans les C.P. ou à l'adresse de leur siège social.

BIBLIOGRAPHIE



BENDJEBBAR Md

Bibliographique

1. Documentaire Guide des marchés publics de travaux à l'intention des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre français, 1994.
2. A. Kadi, Techniques et procédures appliquées à la réglementation des marchés publics, Éditions Dahlab, juin 2005.
3. Code de commerce algérien, 2e édition, Éditions Berti, Alger 2002.
4. R. Papin, L'art de diriger, stratégie - management, 2e édition, Editions Dunod, France 2002.
5. R. Papin, L'art de diriger, gestion – finance, 2e édition, Éditions Dunod, France 2002.
6. Kotler & Dubois, Marketing Management, 11e édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Éditions Pearson Éducation, Paris 2003.
7. H. Mintzberg, Le Management du Savoir en pratique, traduction Laurence Paul Cohen, collection Harvard Business Review, Éditions Organisation, Paris 2003.
8. J. Armand, Y. Raffestin, D. Couffignal,
B. Dugaret & G. Péqueux, Conduire son chantier, 7e édition, Éditions Le Moniteur, Paris 2003.
9. P. Armand, Créez votre entreprise, Top Éditions, France 1998.
10. B. Lussato, Guide du gestionnaire - les structures de l'entreprise, Editions

Chihab, Alger 1995.

11.P. Morin, Guide du gestionnaire - Organisation et innovations, Editions Chihab, Alger 1995

12.D. Uzunidis & S. Boutillier, L'entrepreneur - Une analyse socioéconomique, Éditions Economica, France mai 1995

13.P. Drucker, Devenez Manager ! Éditions Village Mondial, France 2004.

14.M. Sadeg, Management des entreprises publiques, Éditions Les presses d'Alger, 1999.

15.C. Vaillant, Mémento de l'entrepreneur du BTP, Éditions Le Moniteur, France 1998.

16.G. Boileau, Comprendre les comptes d'une entreprise, Éditions Groupe Revue Fiduciaire, France 2003.

17.G. R.Terry & Stephan G.Franklin, Les principes du management, Éditions Economica, Paris 1985.

18.J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt & R. N.Osborn, Comportement humain et organisation, adaptation française de Claire de Billy, 2e édition, Éditions Village Mondial, Paris, 2002.

19.C.Bussenault & M.Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise, Éditions Vuibert, France 1991.

- 20.F. Bouyacoub, L'entreprise et le financement bancaire, Éditions Casbah, Alger, 2003.
- 21.C.Marmuse & X. Montaigne, Management de risque, Editions Vuibert entreprise, 1989.
- 22.J. Armand & P. Haxaire, Coordonner une opération de Travaux, Éditions Le Moniteur, France, 1999.
- 23.A. Lamiri, Management de l'information - redressement et mise à niveau des entreprises, Éditions Opu, Alger 2003.
- 24.James Lebaz, Les métiers du bâtiment et des travaux publics, Éditions Bayard, France 1990.
- 25.Md Zine Khafrabi, Comptabilité générale, Editions Berti, Alger 2003.
- 26.Md Zine Khafrabi, Plan comptable national, Editions Berti, Alger 2003.
- 27.D. Merunka, La prise de décision en management, Editions Vuibert, France 1987.
- 28.C. Courcelle, S.Dibois-Lacroix, E.Valles, Droit des entreprises - Modèles lettres, contrats & requêtes quasi-judiciaires, adaptation et traduction de L. Zitoun, Editions Berti, Alger 2005.
- 29.M. Deslandes & P.Laurent, Politique juridique de l'entreprise, Éditions Vuibert Entreprise, France 1989.

30.J-L. Charron & S. Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Éditions Dunod, France 2001.

31.P. Vizzanova, Gestion financière, Éditions Berti, Alger 1999.

1- Livres :

- IBRAHIM Réfaat Mohamed EL-BEHERRY (2009), Théorie des contrats administratifs et marchés publics internationaux,

- Michel DUBISSON (1985), les groupements des entreprises pour les marchés internationaux, Paris. - LEDUCQ Xavier (1981), Les accords de développement économiques, Thèse Rouen, France.

2-Textes juridiques :

- Ordonnance n° 75-59, du 26 septembre 1975, portant code de commerce modifiée et complétée, J.O.R.A.D.P n° 101 du 19 Décembre 1975. - Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, J.O.R.F n° 169 du 24 Juillet 2015. - Décret présidentiel n° 15-247 du 26 septembre 2015, portant réglementation des marchés public et des délégations de service public, J.O.R.A.D.P n° 50 du 20 septembre 2015.

Références :

- Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, J.O.R.F n° 169 du 24 Juillet 2015.
- Décret présidentiel n° 15-247 du 26 septembre 2015, portant réglementation des marchés public et des délégations de service public, J.O.R.A.D.P n° 50 du 20 septembre 2015.
- Art 81 alinéa 4 du décret présidentiel 15-247.
- Art 51 alinéa 3 du code des marchés publics français.
- IBRAHIM Réfaat Mohamed EL-BEHERRY, Théorie des contrats administratifs et marchés publics internationaux, Thèse de doctorat en droit, Université de Nice, France, P64.
- Art 81 alinéa 5 du décret présidentiel 15-247.
- Art 51 alinéa 4 du code des marchés publics français.
- Art 51 du code des marchés publics français.
- Art 796 du l'ordonnance n° 75-59, du 26 septembre 1975, portant code de commerce modifiée et complétée, J.O.R.A.D.P n° 101 du 19 Décembre 1975.
- Art 37 du décret présidentiel 15-247.
- Art 53 du décret présidentiel n° 15-247.
- « En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté

d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures, dans le respect des dispositions du présent décret ».

- Art 56 du décret présidentiel n° 15-247.
- Art 57 alinéa 1 et 2 du décret présidentiel n° 15-247.
- Art 57 alinéa 3 du décret présidentiel n° 15-247.
- Art 51 /2 du code des marchés publics français
- Art 63 du décret présidentiel 15-247.
- Art 81/7 du décret présidentiel 15-247.
- Art 81/6 du décret présidentiel 15-247.
- Art 1 du décret n° 14-139 du 20 avril 2014, portant obligation pour les entreprises, groupes d'entreprises et groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics de certains secteurs d'activités d'être titulaires du certificat de qualification professionnelles ; J.O.R.A.D.P n° 26 du 7 mai 2014.
- Art 3 de l'arrêté ministériel du 17 avril 2016 fixant la liste des documents composant le dossier de qualification et de classification professionnelles des entreprises des groupes d'entreprises, et des groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics, J.O.R.A.D.P, n°07 du 07 février 2017.

TABLE DES MATIÈRES



BENDJEBBAR md

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre I Les marchés publics, la petite entreprise & le groupement conjoint d'entreprises.....	4
Section I La politique des marchés publics.....	4
1. Cadre réglementaire.....	4
2. Une redéfinition des rôles.....	7
3. Une redéfinition des conditions de passation des marchés.....	9
Section II La petite entreprise et le groupement d'entreprises conjointes ...	12
1. La petite entreprise.....	12
2. Groupement d'entreprises conjointes.....	12
Chapitre II La stratégie du groupe mandataire.....	22
Section I Présentation du mandataire.....	22
1. Sa constitution.....	22
2. Son orientation stratégique.....	22
3. Ses objectifs.....	23
Section II Le cadre d'intervention du groupe mandataire.....	25
1. Ses relations & missions.....	25
2. Les avantages.....	29
Chapitre III L'organisation interne du mandataire.....	32
Section I Les fonctions du groupe mandataire.....	33
1. Fonction des ressources humaines.....	35
2. Fonction technique.....	37
3. La fonction commerciale.....	40
4. La fonction finance & comptabilité.....	41
5. La fonction juridique.....	43

Section II Management et coordination des chantiers	45
1. Coordination et pilotage des chantiers.....	45
2. Planification des travaux.....	50
3. Les réunions de chantier	54
4. La gestion des délais	60
Conclusion	62
Annexes Type de convention entre le mandataire et l'entreprise mandante	65
Convention de mandataire	65
Conditions générales.....	67
Conditions particulières	67
Bibliographie	106
Table des matière	113



BENDJEBBAR Md est un expert international spécialisé dans les normes de conformité et la gestion des risques, membre de l'Académie des Experts Internationaux de Genève (Suisse) et titulaire d'un DPGS en management des entreprises.

Au début de sa carrière, il participa, durant son service national, à l'étude et à la réalisation de la route transsaharienne Ain-Salah – Tamanrasset. Il occupa ensuite le poste de cadre technique pour la réalisation des infrastructures de base du complexe sidérurgique d'El-Hajar à Annaba (Algérie).

Dans les années 1980, il rejoint le Bureau d'Études de Recherches et d'Ingénierie Générale (DNC-BEREG) à Alger, où il coordonna les projets techniques implantés dans l'Ouest algérien. En 1988, il est assermenté en tant qu'expert judiciaire technique auprès des cours et tribunaux.

En 1992, il est désigné président de délégation exécutive (Maire) de la ville de Relizane (Algérie).

Auteur du livre « Management de la Petite Entreprise du BTPH » publié à Paris en 2014, M. BENDJEBBAR y introduit pour la première fois en Algérie le concept de « groupement conjoint momentané des entreprises du BTPH », offrant ainsi aux petites entreprises la possibilité de se regrouper temporairement pour répondre aux marchés publics.

Actuellement gérant fondateur du GMCE, organisme de formation et certification des entreprises aux normes ISO et aux systèmes de conformité, basé à Oran.

