

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Science Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

إعتماد المؤسسات الاقتصادية على المقاول من الباطن  
-دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية)-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

حبه نجوى

إعداد الطالب(ة):

رزيق فاتن

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خوني رابح	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	حبه نجوى	أستاذ محاضراً	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوستة زكية	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

أتقدم بالشكر والإمتنان وعظيم التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "حبه نجوى" على قبولها الإشراف على مذكري وعلى نصائحها السديدة وتوجيهاتها القيمة التي رافقتني خلال كل مراحل إنجاز هذا البحث

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة و إثراء هذا البحث

وأتقدم بالشكر والإمتنان لكل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية بجامعة محمد خيضر (بسكرة)

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل إطارات وعمال المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بولاية بسكرة

على ما قدموا من معلومات ووقت لإتمام هذا البحث.

# الإهداء

شكرا لك ربى لأنك زينتنا بالعلم وحققت لي الحلم، شكرا لك ربى على النعم

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أمي الحبيبة رمز التضحية والنضال حفظها الله

إلى إبنى الحبيب إياد نور الدين حفظه الله

إلى إخوتي: محسن، محمد رفيق، أشرف، حفظهم الله

إلى كل الصديقات الغاليات جدا على قلبي

إلى من كانت سنداً وعوناً لي في هذا العمل أستاذتي الفاضلة الدكتورة (حبه نجوى)

إلى كل زميلاتي وزملائي دفعة السنة الثانية ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى كل من نساه قلبي ولم ينساه قلبي

فاتن

## الملخص:

تقوم المقاوله من الباطن بعدة أدوار في المؤسسات الإقتصادية وتختلف مساهمتها وأسباب تبنيها من مؤسسة لأخرى، لذلك فهي تعد من أهم الإستراتيجيات الإقتصادية التي يعول عليها في تحقيق التنمية الإقتصادية لما لها من مزايا تخدم المؤسسة الأمرة والمنفذة على حد سواء، لذلك عمدنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على المقاوله من الباطن والمفاهيم المرتبطة بها والتركيز على التجربة الجزائرية في هذا المجال. واخترنا المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بولاية بسكرة كدراسة حالة للبحث عن الأسباب التي دعت هذه المؤسسة لتبني المقاوله من الباطن والامتيازات المحققة في ضوء ذلك، حيث تبين لنا أنها تعتمد على المقاوله من الباطن في العديد من أنشطتها الداعمة، وهي: كالنقل (المنتجات و العمال)، الأمن والحراسة، مقاوله العتاد والتجهيزات، وعليه تمكنت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بفضل المقاوله من الباطن تخفيض التكاليف العامة والرفع من إنتاجيتها، ورفع أداء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المقاوله من الباطن، المؤسسة الأمرة، المؤسسة المنفذة، المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية).

## Abstract:

Outsourcing plays many roles in economic institutions as well it differs in terms of its contributions and the reasons behind adopting such method from one institution to another. That is why, it is considered as one of the most important economic strategies because of its characteristics that serves both the executive and the commanding institution . Therefore, the economy's development relies on outsourcing. In this respect, this study intended to shed the lights on the outsourcing process , to highlight the many concepts related to it and to focus on the Algerian 's experiment in the same field. As a case study for this research, We have chosen ' the national institution for salts, (the compound of El Ouataya) at Biskra city. The objective behind this choice is to look for the reasons that led this institution to adopt the outsourcing strategy and if it achieved any progress or gains. The research' results revealed that this institution relies on outsourcing while accomplishing many of its supportive activities which are: transportation ( products and workers) , security and surveillance, enterprising materials and equipments. Consequently, the national institution for salts (El Ouataya compound) was able to reduce the General costs, promoting its production as well increasing the institution's performance.

**Key words:** outsourcing, commanding institution, executive institution, the national institution for salts "El Ouataya compound "

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمقاولة من الباطن</b>	
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمقاولة من الباطن
13	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المقاولة من الباطن
13	الفرع الأول: مفهوم المقاولة من الباطن
15	الفرع الثاني: المصطلحات الشبيهة بالمقاولة من الباطن
17	الفرع الثالث: التطور التاريخي للمقاولة من الباطن
19	الفرع الرابع: أهداف المقاولة من الباطن
20	المطلب الثاني: تصنيفات المقاولة من الباطن أهميتها وأسباب اللجوء إليها
20	الفرع الأول: تصنيفات المقاولة من الباطن
23	الفرع الثاني: أهمية المقاولة من الباطن
25	الفرع الثالث: أسباب اللجوء إلى المقاولة من الباطن
32	المطلب الثالث: مسار عملية المقاولة من الباطن
32	الفرع الأول: معايير اختيار المقاول المناسب
33	الفرع الثاني: طرق اختيار المقاول من الباطن المناسب

34	الفرع الثالث: خصائص عقد المقاولة من الباطن
35	الفرع الرابع: حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة
35	المطلب الرابع: مزايا ومخاطر المقاولة من الباطن
36	الفرع الأول: مزايا المقاولة من الباطن
38	الفرع الثاني: مخاطر المقاولة من الباطن
40	المبحث الثاني: تجرية الجزائر في المقاولة من الباطن
40	المطلب الأول: التطور التاريخي للمقاولة من الباطن في الجزائر، ودور التشريع الجزائري في تطويرها
40	الفرع الأول: التطور التاريخي للمقاولة من الباطن في الجزائر
41	الفرع الثاني: دور التشريعات الجزائرية في تطوير المقاولة من الباطن
43	الفرع الثالث: المقاولة من الباطن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المطلب الثاني: آليات ترقية المقاولة من الباطن في الجزائر
45	الفرع الأول: المجلس الوطني لترقية المناولة
46	الفرع الثاني: البورصة الجزائرية للمناولة (المقاولة من الباطن) والشراكة (B.A.S.T.P)
48	الفرع الثالث: المجلس الوطني للتشاور من اجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
48	الفرع الرابع: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإبتكار
49	الفرع الخامس: الهيئات والمنظمات الأخرى الداعمة للمقاولة من الباطن
50	المطلب الثالث : نشاط المقاولة من الباطن في الجزائر
54	المطلب الرابع: جهود الجزائر في مجال ترقية المقاولة من الباطن والصعوبات التي تواجهها
54	الفرع الأول: جهود الجزائر في ترقية المقاولة من الباطن
58	الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق المقاولة من الباطن في الجزائر
<b>الفصل الثاني: المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)</b>	
62	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للأملاح
62	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ونشاطها
62	الفرع الأول: تقديم للمؤسسة الوطنية للأملاح
66	الفرع الثاني: تقديم للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
67	الفرع الثالث: النشاط الإنتاجي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
71	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) وأهميتها الإقتصادية



71	الفرع الأول: أهداف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
71	الفرع الثاني: الأهمية الإقتصادية للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
72	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
76	المبحث الثاني: واقع المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
76	المطلب الأول: أسباب لجوء المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) للمقاوله من الباطن
77	المطلب الثاني: مراحل إتخاذ القرار بإعتماد المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
78	المطلب الثالث: نشاط المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
79	المطلب الرابع: مجالات تطبيق المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
79	الفرع الأول: المقاوله من الباطن الخاصة بالنقل
81	الفرع الثاني: المقاوله من الباطن الخاصة بالأمن والحراسة
84	الفرع الثالث: الأنواع الأخرى من المقاوله من الباطن المستخدمة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
85	الفرع الرابع: : أثار المقاوله من الباطن على المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
88	خاتمة
93	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	أنواع المقاومة من الباطن و أسباب اللجوء إليها	01
53	الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مقاومة من الباطن في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني	02
73	تصنيف عمال وموظفي المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)	03
78	وظائف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) و علاقتها بالمقاولة من الباطن	04
82	جدول الراتب الشهري لعون أمن تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)	05
83	أعباء أرباب العمل	06

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	شعار المؤسسة الوطنية للأملح <b>ENASEL</b>	01
65	وحدات الإنتاج والتوزيع والخدمات المكونة للمؤسسة الوطنية للأملح <b>ENASEL</b>	02
67	المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية)	03
68	منتجات المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية)	04
69	الأملح الغذائية	05
69	الأملح الصناعية	06
70	الأملح الخاصة	07
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية)	08

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	دفتر الشروط الخاص بتأهيل المقاولين من الباطن
02	فاتورة لشهر فيفري 2020 لمستحقات مقاول من الباطن
03	فاتورة توضح عمليات النقل التي تمت على مستوى المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) خلال شهر أوت 2019
04	النشاط التراكمي لوحدة النقل لسنة 2019 (كل عمليات النقل التي تمت خلال سنة كاملة)
05	حالة المخرجات (CAMION BENNE)
06	حالة المخرجات (TRACTEUR KERAX)
07	جدول الراتب الشهري لسائق تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)
08	فاتورة توضح الراتب الشهري لعون أمن تابع للمؤسسة المقاول من الباطن

مقدمة

### مقدمة:

تتواجد المؤسسة الاقتصادية اليوم وسط بيئة اقتصادية تتميز بالتغير الشديد والسريع ، حيث أدت هذه التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي وما يميزه من تقدم تكنولوجي واشتداد المنافسة فيه إلى التأثير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة المؤسسات الكبرى التي وجدت صعوبة في مواكبة هذه التغيرات بسبب انخفاض مرونتها وقدرتها على التأقلم، وفي إطار البحث عن السبل الكفيلة بالرفع من قدرتها في مواجهة هذه التحديات لضمان بقائها واستمرارها، حاولت هذه المؤسسات الاستفادة من الميزات التي تمنحها لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتأقلم والتحول السريع، هذه الميزة التي يصعب على المؤسسات الكبرى تحقيقها، لذلك تبنت إستراتيجيات جديدة مبنية على التعاون والمصلحة المشتركة سواء بين مؤسسات متنافسة أو غير متنافسة فيما بينها، والتي تدعم من خلالها تنافسيتها، وفي مقابل ذلك تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأخرى من عديد الإمتيازات.

برزت المقاوله من الباطن (المناولة) كأحد أهم الاستراتيجيات التي وجدت رواجاً كبيراً، والتي تظهر غالباً عند قيام المؤسسات بتعهيد أو تكليف أحد أنشطتها أو مجموعة لمؤسسة أو مؤسسات ما والتركيز على نشاطها الأساسي، وعليه يطلق على هذه المؤسسة إسم: المؤسسة الأمرة أما المؤسسات المكلفة بهذه الأنشطة ، يطلق عليها إسم: المؤسسة المنفذة أو المقاوله أي التي تقوم بتنفيذ الأنشطة لصالح الأمرة. ويؤدي هذا النشاط الذي تقوم به المؤسسة المقاوله الى انجاز منتج او خدمة خاصة بالمؤسسة الأمرة.

تتمتع المقاوله من الباطن اليوم بأهمية كبيرة كونها تلعب دوراً كبيراً في النجاح استراتيجيات التنمية الصناعية وهذا بفضل ما تتمتع به من إيجابيات، فالمقاوله من الباطن تشجع المؤسسات على تفعيل التكامل والتعاون فيما بينها، وتساهم في إعادة توزيع العمل بين المؤسسات الاقتصادية، ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية والمساهمة في دعم الاقتصاد ككل، لذلك فقد عمدت الجزائر إلى وضع برامج لدعم المقاوله من الباطن، وتبقى لكل دولة أو مؤسسة أسباب تدعوها لإنتهاج المقاوله من الباطن لما يمكن لها من أن تلعبه من أدوار.

1/ إشكالية الدراسة:

إنطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالي:

ما هي الأدوار الأساسية للمقاولة من الباطن في المؤسسة

الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)؟

2/ الأسئلة الفرعية:

وقد إنبثقت عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بالمقاولة من الباطن، وما المفاهيم الأساسية المرتبطة بها؟
- 2- فيما تتمثل الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لترقية المقاولة من الباطن؟
- 3- ما أسباب اعتماد المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح(مركب الوطاية)؟ وما نتائج اعتمادها؟

3/ فرضيات الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة إرتأينا وضع الفرضيات التالية:

- 1- تستخدم المؤسسة الاقتصادية المقاولة من الباطن لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.
- 2- تعتمد المؤسسة الاقتصادية على المقاولة من الباطن لإتمام نشاط معين من انشطتها..
- 3- تمكن المقاولة من الباطن المؤسسة الاقتصادية من تحسين الاداء.

4/ أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهمية من التغير الحاصل في الإقتصاد في الوقت الراهن والذي فرض على المؤسسة تغيير أساليبها وتبني أساليب جديدة أكثر كفاءة، والمقاولة من الباطن واحدة من هذه الأساليب، و سنحاول في هذا البحث إبراز:

- 1- الأهمية الإقتصادية و الإستراتيجية للمقاولة من الباطن.
- 2- أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاعتماد على المقاولة من الباطن.
- 3- نتائج تطبيق المقاولة من الباطن على المؤسسة الاقتصادية.
- 4- أن الإستعانة بالتعاون الخارجي هو الأنسب إقتصاديا للمؤسسة.

### 5/ مبررات إختيار الدراسة:

هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع:

- 1- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع لحدائته وأهميته.
- 2- إهتمام الدولة الجزائرية بموضوع المقابلة من الباطن.
- 3- البحث عن بدائل استراتيجية جديدة لتطوير وترقية المؤسسات الاقتصادية.
- 4- تشجيع الأستاذة المشرفة بإعتماد هذا الموضوع.

### 6/ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح:

- 1- بعض المفاهيم حول المقابلة من الباطن.
- 2- أهمية المقابلة من الباطن.
- 3- الدور الذي تلعبه المقابلة من الباطن في المؤسسة الاقتصادية.
- 4- الدور الذي تلعبه المقابلة من الباطن في الاقتصاد ككل.

### 7/ منهج الدراسة :

لقد تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونها تتوافق مع طبيعتها، اعتمادا مجموع البيانات والمعلومات المستقاة من مختلف المراجع: الكتب والأطروحات والمقالات وغيرها، وذلك من أجل توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمقابلة من الباطن، وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد دراسة الحالة بغية التعمق في الجانب التطبيقي، الذي يعتمد على تحليل البيانات والملاحظة، ومن خلال محاولة إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة.

### 8/ حدود الدراسة:

سيتم حصر حدود هذه الدراسة في جانبين: أولهما يتعلق بالحدود المكانية، حيث تمحورت الدراسة التطبيقية التي تم فيها إسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بولاية بسكرة، بينما الجانب الثاني يتعلق بالحدود الزمنية حيث تمت الدراسة من خلال الإتصال المباشر ( خلال سنة 2020) بالقائمين على المؤسسة لتزويدنا بالمعلومات اللازمة.



9 / الدراسات السابقة:

الرغم من توفر العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المفاولة من الباطن إلا أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي، فالكتب والمراجع الخاصة بهذا الموضوع تكاد تنعدم في مكتباتنا، وهذا راجع إلى ضعف انتشار المفاولة من الباطن في المؤسسات خاصة في المؤسسة الجزائرية. وايضا نظرا لحدائثة الموضوع، لكن في الآونة الاخيرة زاد الاهتمام بموضوع المفاولة من الباطن لان المؤسسات اصبحت مهتمة أكثر بتحقيق مكانة مميزة في السوق.

وهذه بعض الدراسات التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع المفاولة من الباطن :

1- دراسة: عزيزو سليمة، مقالة بعنوان: المفاولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 2013، 10، والتي هدفت الى دراسة المفاولة الصناعية من زاوية الاقتصاد الكلي وبحثت في الاثار المترتبة على اعتماد المفاولة الصناعية، وإذا كان من الممكن ان تكون المفاولة سببا في التنمية الاقتصادية للدول النامية.

2- دراسة: جبار بوكثير، وسعيدة حركات، مقالة بعنوان: المفاولة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، وهدفت هذه الدراسة الى توضيح أهمية المفاولة من الباطن كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدرتها التنافسية.

10 / صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجازنا لهذا البحث:

- 1- عدم توفر المراجع فيما يخص موضوع الدراسة بصفة عامة، والكتب باللغة العربية بصفة خاصة ، مما جعلنا نعتمد على المجالات ومداخلات المؤتمرات ومواقع الأنترنت.
- 2- نقص في المعطيات الإحصائية حول موضوع الدراسة وعدم وضعها في متناول الباحثين.
- 3- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من طرف المؤسسة محل الدراسة مع وجود تضارب في هذه المعلومات وعدم دقتها.

11 / هيكل الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وكمحاولة للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم دراستنا إلى فصلين: الأول متعلق بالجانب النظري والثاني تطبيقي، وجاء كما يلي:

الفصل الأول تناول المقابلة من الباطن: حيث سيتم التطرق الى مفهوم المقابلة من الباطن، أشكالها، مزاياها ومخاطرها، بالإضافة إلى الحديث عن تجربة المقابلة من الباطن في الجزائر المجهودات المبذولة من قبل الدولة في هذا الصدد.

أما الفصل التطبيقي فهو عبارة عن دراسة الحالة للشركة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) حيث تضمن هذا الفصل تقديمًا للشركة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ثم التطرق لإجراءات تطبيق المقابلة من الباطن بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المقابلة. (الإجابة)، أسباب اللجوء إليها ومجالات إستعمالها في المؤسسة.

## الفصل الأول

الإطار العام لدراسة المقابلة من الباطن

## تمهيد :

لقد اصبحت المقاوله من الباطن ( المناولة) محل اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية في كل دول العالم، نظرا للمزايا التي تتمتع بها، حيث شكل هذا التوجه محورا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات الصناعية والتي بفضل المقاوله من الباطن تمكنت من الصمود في وجه الازمات الاقتصادية وتنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدرتها التنافسية.

وسنقوم في هذا الفصل باستعراض المفاهيم المتعلقة المقاوله من الباطن ، وعياله احتوى هذا الفصل على مبحثين، حيث سنتطرق في المبحث الاول إلى ماهية المقاوله من الباطن، تطورها التاريخي ، أسباب اللجوء اليها، أنواعها، مزاياها و مخاطرها. اما المبحث الثاني فستتطرق إلى واقع المقاوله من الباطن في الجزائر.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمقاولة من الباطن

إن المقاولة من الباطن (المناول) تعد من بين الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات لتجاوز بعض العقبات التي تواجه المؤسسة، وهي تشكل نوعاً من أنواع الشراكة أو التعاون بين المؤسسات، بحيث غالباً ما تستعين المؤسسات الكبيرة بخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المقاولة من الباطن (المناول):

بهدف الوصول إلى مفهوم واضح للمقاولة من الباطن، سنحاول تقديم بعض التعاريف لها مع التطرق إلى بعض المصطلحات الشبيهة بها، و أخيراً سنتطرق إلى الطور التاريخي لها.

الفرع الأول: مفهوم المقاولة من الباطن:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالمقاولة من الباطن (المناول)، أو ما تعرف ايضاً بالتعاقد من الباطن، ويطلق عليها باللغة الفرنسية (La sous-traitance)، وتسمى في اللغة الإنجليزية بـ (Outsourcing)، وستعرف على أهم هذه التعريفات فيما يلي:

أولاً: التعريف اللغوي:

**المناول:** كلمة مأخوذة من الفعل: ناول، يناول، مناولة والمفعول مناوول. ناوله الدواء: أعطاه إياه بيده. ناول الشخص: أعطاه نوالاً أو نصيباً (عمر، 2008، صفحة 2308).

**المقاولة:** كلمة مأخوذة من الفعل: "ناول، يناول، مناقولة، فهو مناقول، والمفعول مناقول. \* قاول فلاناً في الأمر: باحثه وجداله، فآوضه فيه "قاول الناقد الكاتب". \* قاول بناء: أعطاه العمل مناقولة على تعهد منه بالقيام به "قاوله على عشرين ألفاً لبيبي له بيتنا" (عمر، 2008، صفحة 1872).

**La sous-traitance:** "هي عقد تقوم بموجبه مؤسسة تسمى "الأمرة" بتكليف مؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة بحيث تقوم هذه المؤسسة بعمليات معينة عليها، قبل اعادةها لها" (Denis, Martient, & Silem, 2016, p. 561)

**Outsourcing:** وهي الدعم الذي يقدم من قبل مورد خدمات خارجية للأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل عام داخل المؤسسة (Denis, Martient, & Silem, 2016, p. 447).

ثانياً: التعريف الإصطلاحي:

أ) حسب قاموس التسيير: نسمي في إطار العلاقات بين معطي الاوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الاوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناول. فالمناول عبارة عن شراكة او تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ

الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والانجاز. (صيد و رقابيقية، 2017، صفحة 328).

ب) تعريف المركز الوطني للمقابولة من الباطن CENAST: "هي النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسات التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها." (بوكتير و حركات، 2016، صفحة 274).

ج) المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: عرفت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين مفهوم المناولة الصناعية على أنها: كل علاقة تعاقد يتم إبرامها لفترة محددة أو غير محددة بين طرفين أو أكثر في مراحل الإنتاج (تصميم، دراسة، صناعة منتجات بسيطة، صناعة نهائية... إلخ) والتسويق والصيانة في إطار مجموعة من الشروط ملزمة لطرفي العقد خدمة لمصالحهما المتبادلة. (عزير، 2013، صفحة 227).

د) الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات AFNOR: "انها عملية أو أكثر، تتعلق بدورة إنتاج معينة تشمل: التصميم، التطوير، التصنيع، الصيانة، حيث تطلب مؤسسة تدعى بصاحبة الأمر (الأمرة) من مؤسسة أخرى تدعى المنفذة بإنجاز عمل معين مع الإمتثال للمبادئ التوجيهية والتقنية للمؤسسة الأمرة" (بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 379).

هـ) كما تعرف المقابولة من الباطن أيضا على أنها:

العملية التي يتم من خلالها توكيل مهمة التنفيذ ومن خلال دفتر شروط مسبق، جزء من عقود الانتاج أو الخدمات التي تضمن المسؤولية الاقتصادية النهائية كما تعرف على أنها المؤسسة المنفذة التي تتحمل المسؤولية التقنية لمنتج خاص والتي تعتبر كعمول وليس أكثر حتى وان كانت هناك بعض الأداءات أو التناقضات فهي مثبتة من طرف المؤسسة الأمرة. (معاوة، 2010-2011، صفحة 30).

ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أنها تتفق جميعها في أن المقابولة من الباطن عبارة عن علاقة تعاون تربط بين مؤسستين اقتصاديتين، احدهما تكون "أمرة" تقوم بتكليف مؤسسة أخرى تسمى "منفذة" بإنجاز عمل معين، ويكون ذلك بإتباع شروط أو توجيهات المؤسسة الأمرة.

ثالثا: تعريف المقابولة من الباطن (المناولة) حسب التشريع الجزائري:

لقد تضمن الباب التاسع الخاص بالعقود الواردة على العمل من القانون المدني الجزائري، فصلا كاملا عن المقابولة حيث قدم فيه تعريفا للمقابولة و ايضا الالتزامات المترتبة عن المقاول (المؤسسة المناولة) ورب العمل (المؤسسة الأمرة) وكل ما يخص سير عملية المقابولة.

ولقد عرف المشرع الجزائري المقابولة من خلال:

المادة 549: "المقابولة عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أو يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر". (القانون المدني الجزائري، 2007، صفحة 90)

ومن الملاحظ ان المشرع الجزائري اعتمد في تعريفه للمقاولة على تعريف علماء الشرع المعاصرين وهذا حسب ما قدمه سعد السير من خلال اطروحته سنة 1429

كما احتوى أيضا قانون الصفقات العمومية المتمثل في المرسوم الرئاسي 247/15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 على مواد متعلقة بالمناولة في مجال الصفقات العمومية وتمثلت في المواد : 140-141-142-143-144 حيث وضح فيها المشرع: إلتزامات المقاول، شروط اللجوء الى المقاولة، وايضا محتويات عقد المقاولة، لكنه لم يتطرق إلى تعريف المقاولة. (قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، 2016)

إذن من خلال هذا المسح لاهم التعاريف يمكن تلخيص العناصر المشتركة التالية: (يحي، 2013، صفحة 51)

- 1- المناولة هي إتفاق ملزم بين مؤسستين أو أكثر.
- 2- تسمى المؤسسة المصدر بالمؤسسة الأمرة .
- 3- تسمى المؤسسة المنفذة للأعمال بالمؤسسة المناولة.
- 4- المعايير التقنية هي ملك للمؤسسات الأمرة وهي صاحبة الملكية الصناعية.
- 5- المؤسسة المنفذة تتحمل أي خلل في الانتاج.

#### الفرع الثاني: المصطلحات الشبيهة بالمقاولة من الباطن :

توجد العديد من المصطلحات الشبيهة والقريبة لمصطلح المقاولة من الباطن(المناولة) وسنذكر شكل مختصر أهم هذه المصطلحات فيما يلي:

**أولاً: الإستصناع (المقاولات):** يعتبر مصطلح عقد المقاولة من المصطلحات القانونية الحديثة ولذلك عرفه علماء الشرع المعاصرون بتعريفه القانوني وهو: عقد يتعهد بمقتضاه احد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو أن يؤدي عملاً لقاء أجر يتعهد به المتعاقد الآخر. (السير، 1429، صفحة 02)

والمقاول في عقد المقاولة هو من يتعهد بصناعة شيء معين، والعاقدا الآخر هو من يتعهد بالأجر للمقاول مقابل تنفيذ إلتزاماته، وهذا الاجر غالبا ما يؤدي على شكل دفعات أو أقساط (السير، 1429، صفحة 02).

#### ثانياً: التعهيد (الإستعانة بمصادر خارجية) (L'externalisation):

يوجد تشابه كبير بين المقاولة من الباطن (La sous-traitance) و التعهيد (L'externalisation) ، إلى درجة الخلط بين المصطلحين وعدم التفريق بينهما.

**تعريف 1:** حسب ( Jérôme Barthélemy ) هو: إسناد (تكليف) نشاط وإدارته إلى ممول أو مورد خدمات خارجي، بدلا من القيام به داخليا. (Barthelemy, 2007)

**تعريف 2:** إستراتيجية الاخراج هي عملية تحويل بعض الانشطة التي كانت تنجز داخليا أو سلطة القرار المتعلقة بنشاط ما إلى مقدم خدمات خارجي، ويمكن أن تنطوي هذه الاستراتيجية على تحويل عناصر الإنتاج: الموارد البشرية، أنظمة الإعلام الآلي، تجهيزات الإنتاج، التكنولوجيا ومختلف الأصول (شايب، 2018، صفحة 11).

وبالرغم من هذا التشابه الكبير بين مفهومي المقاوله من الباطن و التعهيد إلا أنه وجدت فروقات بينهما وهي كما يلي:

- 1- استراتيجية التعهيد خاصة بالأنشطة أو الوظائف التي كانت تنجز وتدار فيما مضى داخليا، على عكس المناولة التي تكون للأعمال التي لم يسبق للمؤسسة أن انجزتها أو أدارتها بوسائلها وكفاءاتها الخاصة، في حين ترتبط المناولة بنشاط أو أكثر لا يكون موجودا أصلا بالمؤسسة. كما قد يكون ذلك النشاط موجود في المؤسسة وتتعاقد باطنيا لإنتاج منتج ما أو أجزاء من منتج (أو منتجات) بسبب عدم تمكنها من تلبية الطلب (زرقي، 2001، صفحة 141).
- 2- التعهيد يمكن ان يصل الى درجة الشراكة بين المؤسسة الزبونة والمورد الخارجي - خاصة بالنسبة للتعهد الاستراتيجي - على عكس المناولة تنتهي بانتهاء المشروع (زرقي، 2001، صفحة 141).
- 3- إن الادارة الخارجية (التعهيد) تتميز عن المقاوله من الباطن فهي تتعلق ببعض الأنشطة التي تساهم في تكوين جزء من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتمثل في أنشطة الدعم مثل النقل، الاتصالات، الامداد، تسيير العقارات، خدمات الإعلام الآلي، مطعم المؤسسة، صيانة الآلات، المحاسبة وبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية... الخ (بوخمخ، 2007، صفحة 03).
- 4- إن الفرق الرئيسي بين المقاوله و التعهيد ( الإستعانة بمصادر الخارجية) يكمن في الإلتزامات المحددة لمورد الخدمة: بحيث تنطوي المقاوله على الإلتزام بالوسائل، حيث يوفر المقاول الموارد بينما يحتفظ العميل بإدارة نشاط المقاوله، بينما ينطوي التعهيد على الإلتزام بالنتيجة. ويوفر المورد الموارد ويدير أيضا الأنشطة الخارجة (Barthelemy, 2007, p. 12).

### ثالثا: التوريد أو الإمداد (La fourniture):

يعرف **BALLOU (بالو) (1999)** مهمة وظيفة الإمداد على انها : العمليات التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي ظروف ملائمة حيث يتم هذا بمشاركة الجميع داخل المؤسسة" (بن الدين، 2012-2013، صفحة 136).

يكمن الفرق في كون المورد لا يعمل تحت توجيهات المؤسسة الأمرة، وإنما يعرض عليها من قبل ما لديه وتقوم المؤسسة الأمرة باختيار ما تحتاج اليه، ويكون المنتج محدد ضمن العقد بين المورد والزبون، ولكن في بعض الأحيان تصبح عملية التفريق بين المناولة والتوريد صعبة نوعا ما، وذلك عندما يقوم المورد بتكليف منتجه على حسب زبونه، أو عندما يستعمل المناول نماذج قديمة والتي يحتتمل أن تكون قد هيأت لمؤسسة أمرة أخرى (علوي، 2010/2009، صفحة 61).



رابعاً: تقليص الحجم (downsizing): (قاسمي، 2017، الصفحات 162-163)

من المصطلحات التي تندرج في إطار تعامل المؤسسة مع محيطها، نجد ما يعرف بالتقليص (downsizing) الذي يقابله في اللغة الفرنسية مصطلح restructuration أي إعادة الهيكلة، التي تهدف إلى تحقيق الفعالية الإنتاجية، وتعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تقليص حجمها، ويتم ذلك عادة من خلال تخفيض العمالة وإعادة تصميم التنظيم بالتخلص من بعض الأنشطة الرئيسية. أي أن تخفيض العمالة هو أحد مهام التقليص التنظيمي.

لكن الفرق بينها وبين المقاوله من الباطن هو أن عملية التقليص تعني التخلص النهائي من العمال (أو الأنشطة) أي لا يصبح هناك أي رابط بينهم وبين المؤسسة، في حين حالة المقاوله من الباطن تكون المؤسسة على علاقة بالمتعاملين معها، وتتابع النتائج المحققة.

### الفرع الثالث: التطور التاريخي للمقاوله من الباطن:

من المتعارف عليه أن المقاوله من الباطن (المناولة) ظهرت مع ظهور الصناعة و أن تطورها ارتبط بشكل أساسي بتطور الصناعة، إلا أن الحقيقة أن المقاوله من الباطن كانت موجودة من قبل ظهور الصناعة، ولكن لم يؤرخ لها لذلك كان الظهور الفعلي للمقاوله من الباطن والاهتمام الحقيقي بها في أواخر القرن العشرين. و يحدد تطورها بمرحلتين أساسيتين:

#### المرحلة الأولى: قبل الحرب العالمية الثانية: (دبوش و بيرى، 2017، صفحة 112)

عرفت الصناعة، في هذه المرحلة عديد التحولات فقبل الحرب العالمية الأولى 1914، كانت الصناعة التقليدية هي سمة التصنيع التي تميزت به هذه المرحلة. وتحت ضغط قانون اقتصاد السوق و المتطلبات الاقتصادية العالمية، عرفت الصناعة ثورة أولى بظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة بتطوير المنشآت القاعدية (السكك الحديدية، الجسور، الإسكان...)، وكذا تلبية الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى.

وغداة سنة 1914 أقيمت أول عملية تصنيع مكثفة، بإنجاز سلاسل للتركيب، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة، وقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعها بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تعتمد على مزودين آخرين لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العمليات الإنتاجية.

المرحلة الثانية: بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منجآتهم، و بفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء.

ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم إحتياجات الحرب الكبيرة من جهة، وإحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالتقل والهياكل القاعدية....، وهكذا تحول الحرفيون الصغار الى صناعيين (مراد و رديف، 2019، صفحة 32).

"وشينما فشينما وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم على البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة" (بوشرى و الشيخ، 2019، صفحة 516).

"أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت" (حساني، 2019، صفحة 132).

ثم جاءت سنوات التسعينات، "أصبحت المناولة المتخصصة القاعدة العامة وعلى المناولين إعتقاد الوظائف التالية: البحث والتنمية، الإستثمار والتكوين، إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات، ضمان الجودة، إرتفاع الحاجيات إلى كفاءات والموارد المالية، ضرورة الإستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين" (بوكنير و حركات، 2016، صفحة 276).

كما رأينا سابقا فخلال التسعينات عرفت المقاوله من الباطن (المناولة) إنطلاقة كبيرة خاصة لما وفرته للمؤسسات من تخفيض للتكاليف، و جودة لمنتجاتها مع زيادة أرباحها، كل هذه المزايا سمحت بزيادة الثقة بين المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المقاوله و إستمرارية العلاقة بينهما، مما يؤدي إلى حدوث إرتباط اقتصادي بين المؤسستين و بالتالي فإن هذه العلاقة سرعان ما تتطور وتتحول إلى شراكة.

المقاوله من الباطن والشراكة: (قاسمي، 2017، صفحة 163)

كان أول ظهور لمفهوم الشراكة في نهاية الثمانينات، والشراكة Le partenariat حسب (Tarondeau J-) شكل من أشكال العلاقات التي تربط مؤسستين لتحقيق أهداف مشتركة. إذ تعتبر احد أشكال التعاقد من الباطن، بحيث تجمع الشراكة المؤسسات في إطار علاقات تناسقية، إذ كل من الشريكين يمكنه الإستفادة من موارد الآخر. فالعلاقة دائمة وقائمة على الثقة المتبادلة. وتتم عامة علاقات الشراكة لأهداف محددة مثل؛ تطوير التكنولوجيا، الدخول للأسواق، تبادل الموارد،... هذا التعريف يتفق مع تعريف آخر لـ (Roy . J., et al) (روي ج، أ ل) الذي اعتبر الشراكة احد أشكال التعاقد الباطني، هذا الأخير يختلف حسب احتياجات المؤسسة، فالتعاقد من الباطن للطاقة تهدف من خلاله المؤسسة الأمرة إلى تغطية جزء من الطاقة الغير متوفرة لديها، وهذه العلاقة لا تمثل علاقة شراكة لكونها قصيرة المدى. اما إذا انتقلنا إلى التعاقد الباطني للتخصص فإننا نكون في حالة الشراكة، لأن مصدر الأمر يكون تابع للمتعاقد الباطني، ومن المهم أن يشاركه المعلومة، ثم يأتي التعاقد الباطني للدكاء، أين تصبح علاقة شراكة واضحة تماما لأن المتعاقد الباطني سيظهر في هذه المرحلة مهاراته المتخصصة والإبداعية، التي تفرض على مصدر الأمر أن يشاركه فيها من خلال تبادل المعلومات والتعاون بهدف تقديم أفضل خدمة للزبون.

إذا من خلال تصفحنا للتطور التاريخي للمقاوله من الباطن، يمكننا القول أن المقاوله من الباطن في بادئ الأمر ارتبط تطورها بتطور الصناعة، لكن لم تبق الصناعة وحدها المتحكم الوحيد في تطور المقاوله من الباطن، لأن ظهور التكنولوجيا والابتكار ساهم بشكل كبير في تطوير المقاوله من الباطن حيث لم تعد مجرد علاقة تعاون قصيرة الأمد بين مؤسستين، بل يمكن أن تتعداه إلى علاقة تعاون طويلة الأمد والمتمثلة في الشراكة الاستراتيجية.

#### الفرع الرابع: أهداف المقاوله من الباطن:

يمكننا مما سبق استخلاص أهم أهداف المقاوله من الباطن، والتي تتمثل في : (يجي، 2013، صفحة 52)

1- تحقيق التكامل بين المؤسسات المناولة.

2- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات المناولة.

3- تنسيق التعاون التكنولوجي بين المؤسسات.

4- تلبية الطلب على المنتجات.

5- تحسين الجودة وتقديم الخدمات المتميزة.

6- تطوير الاقتصاد العالمي.

إلا أن أهداف المقاوله من الباطن قد تمتد إلى: (الشابع و بن عمور، 2013، صفحة 13)

- 7- تنمية التخصص وتقسيم العمل.
- 8- توسيع قاعدة النسيج الصناعي.
- 9- تعزيز التشابك والتكامل الصناعي.
- 10- تحقيق الإستخدام الأمثل للطاقات الانتاجية.
- 11- تشجيع التنمية الجهوية.
- 12- تنميط النشاط الإقتصادي (صناعة- خدمات - دراسات....) (بحشاني و جمعوني، 2017، صفحة 08)

### المطلب الثاني : تصنيفات المقاوله من الباطن ، أهميتها وأسباب اللجوء إليها:

المقاوله من الباطن من أهم إستراتيجيات التعاون الحديثة التي تتميز بالعديد من المزايا، ولقد تعددت أنواعها وإستخداماتها نظرا لتعدد الأسباب التي تستخدم من أجلها، وسنستعرض أهم أنواع المقاوله من الباطن، والأسباب التي أدت إلى اللجوء إليها مع تحديد أهمية المقاوله من الباطن بالنسبة لكل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة.

#### الفرع الأول: تصنيفات المقاوله من الباطن:

توجد العديد من الأنواع والأشكال للمقاوله من الباطن (المناولة)، وهذا لنظرا لما تمتاز به من مرونة والقدرة على الإستجابة للمتطلبات المختلفة للسوق، ويمكن تصنيف المقاوله من الباطن وفق المعايير الآتي ذكرها:

#### أولا: التصنيف على أساس طبيعة المقاوله:

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

#### 1- مقاوله على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج):

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ الى المقاوله من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار (حداد و فدلول، 2018، صفحة 04).

## 2- مقالة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ الى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام انتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود الى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية. (حساني، 2019، صفحة 137).

### ثانيا: التصنيف على أساس المدة:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المقاول من الباطن وتنقسم الى :

**1- مقالة ظرفية (سببية):** "المؤسسة تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية" (عرب و علالي ، 2013).

**2- مقالة هيكلية (دائمة):** "يتم اللجوء إلى هذا النوع بشكل خاص إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذلك تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى، و أحيانا دائمة" (فودوا و صمية، 2019، صفحة 04).

### ثالثا: التصنيف على أساس محل التطبيق:

**1- المقالة الجهوية:** "المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى" (عرب و علالي ، 2013).

**(ب) المقالة الوطنية:** "في هذه الصيغة، تتمتع المؤسسة المتعاقدة بنفس الجنسية وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها" (بن ناصر، 2018، صفحة 392).

**2- المقالة الدولية:** "وفيها تتباين جنسية المؤسسات المتعاقدة بغض النظر عن المكان الذي تمارس فيه نشاطها وعادة يكون المقاول فرع تابع للمؤسسة الام التي تعطي له الأوامر" (رقايقية، 2011).

### رابعا: التصنيف على أساس قطاع النشاط:

**1- المقالة الصناعية:** "تتعلق المناولة الصناعية بسلع مادية، مثلا مقالة من الباطن لقطع خاصة بالصناعة الميكانيكية" (غربي، 2017، صفحة 306).

**2- المقالة الخدمائية:** "ويطلق عليها بأنشطة الدعم الأساسية وتمثل في تقديم خدمات غير مادية (معنوية)، كالنقل، الدراسة، الاتصال، النظافة... الخ" (قويدري و اقاسم، 2018، صفحة 88).

خامسا: التصنيف على أساس مكان أداء الخدمة:

**1- المقاوله الداخليه:** "وهو أن تقوم مؤسسة تدعى الأمرة وفي موقعها الخاص بها، كجزء من شؤون عملها الخاص بتكليف مؤسسة أخرى خارجية بإنجاز عمل معين" (قويدري و اقاسم، 2018، صفحة 88).

**2- المقاوله الخارجيه:** "خلافًا للمناولة الداخليه، فإن التنفيذ يكون على الموقع الخاص بالمؤسسة المناولة (الخارجيه)، ويظهر هذا النوع في مجال صناعة السيارات، المعلومات الهاتفية، الفوترة، الشحن البري للبضائع، بالإضافة إلى الصيانة على بعض المعدات" (سيد اعمر و بللعم، 2019، الصفحات 100-101).

سادسا: التصنيف حسب تفويض العمل:

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة الصناعية يمكن أن يبدأ من مجرد عمل أو صنع حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الاوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الاوامر تقدم المادة الأولية وكذلك معدات المؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد (غربي، 2017، صفحة 306).

سابعا: التصنيف على أساس عدد العقود المبرمة:

وتنقسم المقاوله وفقا لهذا المعيار الى نوعين وهما: (بن الدين، 2012-2013، الصفحات 131-132)

**1- المقاوله بالتالي:** وتنشأ من خلال العقد الذي تبرمه مؤسسة مستخدمة A مع مؤسسة أخرى متخصصة B لتلبية احتياجاتها من القطع والمكونات، حيث تقوم هذه المؤسسة المتخصصة بدورها ومن موقع الأمر بالعمل، بإبرام عقد من الباطن مع مؤسسة أخرى C أكثر تخصصا والتي عادة ما تكون مؤسسة صغيرة للتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسة A ويمكن لهذا النوع من المناولة أن يساعد في كثير من الاحيان على التعامل مع الطلبات لزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للأعمال لدى المؤسسات ويظهر في عدة مجالات كمجال النقل البري للبضائع.

**2- المقاوله بصف واحد (عقد واحد):** ويتوافق هذا النوع مع الحالات التي يكون فيها عدد عقود الخدمات التي إنشأت لتحقيق منتج معين أو خدمة معينة مساويا للواحد.

ثامنا: التصنيف على أساس درجة المقاوله: (الاسود، 2016/2017، صفحة 79)

**1- مقاوله السوق:** في هذا النوع تقوم الأمرة بإسناد الأنشطة المخرجة إلى أفضل مؤسسة مناولة في السوق، ويكون ذلك على أساس بعض المعايير المحددة مسبقا، ويقوم المناول الرئيسي باختيار مؤسسات أخرى تحته، وينتشر هذا النوع بكثرة لدى المؤسسات الكبرى الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات والتي عادة ما تقوم بمنح جميع عقود المناولة في قطاع أنشطة الدعم والخدمات للمناول كبير ذو شهرة وسمعة طيبة وحسنة في المجال.

**2- المقاوله من الباطن المباشرة:** هي عكس الطريقة السابقة أي تقوم المؤسسة الأمرة بدراسة جميع العروض بنفسها وتختار مجموعة من المناولين من الدرجة الأولى مع إمكانية التدخل في اختيار المناولين من الدرجة الثانية والثالثة ما ينتج عنه علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة وبين المتعاقدين الفرعيين والثانويين ويرجع هذا الاختيار إلى معايير وشروط محددة مسبقاً في استراتيجية الإخراج المنتهجة من طرف المؤسسة الأمرة ويتمثل دور المؤسسة المناولة (درجة أولى) بتوسيط علاقة في إطار الوكالة.

**تاسعا: تصنيفات أخرى للمقاوله من الباطن:**

وتتمثل الأنواع الأخرى من المقاوله من الباطن في:

**1- مقاوله إعادة التوظيف:** هذا النوع ينتسب الى مناولة القدرة بحيث نجد منتج في بلد ذو كلفة إنتاجية عالية يقوم بتحويل تصنيع منتج معين أو عنصر من عناصر الإنتاج منخفضة وهذا لعد ارتفاع تكلفة اليد العاملة.

وهنا يجد المناول نفسه تحت الرقابة التامة لصاحب الأمر في غالب الأحيان يقوم بتوريده بالمواد الأولية، ويجدد خصائص المنتج، في هذه الحالة يصبح المناول ملحق بصاحب الأمر (بلعور، 2015، صفحة 649).

**2- التزويد الخارجي:** "وهو قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا داخليا، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأم." (زايري، 2007، صفحة 176).

**3- مقاوله الذكاء:** تم تطويرها الشكل من المناولة في السياق الصناعي، كإستجابة لمتطلبات الاقتصاد الصناعي الجديدة، من خلال تحويل علاقة المناولة التقليدية إلى علاقة معقدة تقوم على الثقة والمدة الطويلة. في هذا النوع من العلاقة، المناول يشارك بفاعلية في ترقية المنتج وتصميمه. ودرجة مساهمة المناول في تصميم المنتج تكون متغيرة، لهذا يطلق بعض الكتاب على هذه الدرجة بـ : درجة ذكاء العلاقة (دبوش و بيرى، 2017، صفحة 115).

**الفرع الثاني: أهمية المقاوله من الباطن :**

أصبح للمقاوله من الباطن (المناولة) مكانة كبيرة في اقتصاديات الدول المتقدمة، حيث تعتبر من أهم الإستراتيجيات المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية لهذه الدول.

وتتمثل أهمية المقاوله من الباطن في النقاط التالية: (علوي، 2010/2009، صفحة 53)

**1- مواكبة المؤسسة التغيير السريع والذي يتميز بلجوء أغلب المؤسسات إلى التخصص في نشاط معين (المهنة الاصلية) ومناولة باقي الانشطة الثانوية.**

- 2- قد يكون اللجوء إلى التعاون الخارجي إقتصاديا أفضل من القيام بإنجاز النشاط من قبل المؤسسة خاصة عندما لا تتوفر على التجهيزات والافراد المؤهلين والتكنولوجيا لصناعة خاضعة لمنافسة قوية.
- 3- تعتبر المناولة الشكل أو النموذج الأولي للشراكة بمعناها الواسع والتي اوضحت توجهها هاما، ودعامة نجاح كبرى للمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة بالدعم المتبادل في إطار تعاون عميق ومتشعب، ففي المناولة أو الشراكة يبحث كل من الطرفين عن إفادة الطرف الأخر بأكبر قدر ممكن لمساعدته على التطور التكنولوجي والاقتصادي.
- وتتمثل أهمية المقاوله في الباطن أيضا في : (جلولي و بومدين، 2018، الصفحات 42-43)
- 4- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة(الأم).
- 5- يساعد هذا النظام على تطوير المنتجات طبقا لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- 6- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- 7- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والحكم في وسائل انتاجها،
- 8- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- 9- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الانتاج والسرعة في الإنجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.
- 10- تساعد المناولة الصناعية في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في إستيراد منتجات من الخارج تنتج محليا وبجودة عالية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (زرقاني، 2014، صفحة 196)
- 11 - تخفيض التكاليف حيث أثبتت المقاوله من الباطن ومنذ تطبيقها، قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف، إذ تشير الدراسات الى أنه يمكن تخفيض التكاليف بنسبة قد تصل الى 30 % وذلك بحسب القطاعات (غلاب، زغيب، و شايب، 2012، صفحة 84).



الفرع الثالث: أسباب اللجوء الى المقاول من الباطن :

تلجأ المؤسسات الاقتصادية للمقاول من الباطن نظرا لأسباب عديدة ومتنوعة، ونفس هذه الأسباب أدت إلى الانتشار الواسع للمقاول من الباطن وتطويرها.  
ومن ضمن هذه الاسباب التي تدفع بالمؤسسة للجوء الى المقاول من الباطن سواء كانت مؤسسة أمرة أو مؤسسة منفذة ما يلي:

أولا: أسباب لجوء المقاول من الباطن للمقاول من الباطن:

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المقاول من الباطن إلى اللجوء للمقاول من الباطن نذكر منها: (عزير، 2009/2008، صفحة 76).

#### 1- التخصص في التقنية:

في غالب الأحيان نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلا من تشتيت جهودهم في الأعمال التي لا يتقونها، لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

#### 2- المقاول من الباطن المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي :

في هذه الحالة، المقاول من الباطن له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آتاه.

ثانيا: أسباب لجوء الأمر بالأعمال للمقاول من الباطن:

يلجأ الأمر بالأعمال الى المقاول من الباطن لأسباب تقنية، تكنولوجية، إستراتيجية، إقتصادية، مالية:

1- الأسباب التقنية: يلجأ الأمر بالأعمال الى مناولة جزء من انتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (عزير، 2013، صفحة 236)

أ- البحث عن التخصص: تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة، قصد الضغط على تكاليف الانتاج وضمان الجودة.

ب- إبعاد الاخطار التقنية: إن اللجوء الى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال يعتبر وسيلة لإبعاد خطر الأخطاء التقنية، التي عادة ما تصيب عملية الإنتاج. فالأمر بالأعمال في هذه الحالة يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، ويقوم بحصم تكاليفها من حساب المناول

ج- تفادي عوامل الاختناق في الإنتاج: منها الطاقة الانتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن.

د- تفادي مشكل العمران: تمنع بعض التشريعات الخاصة بالعمران، المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق، من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان.

هـ- معالجة مشكل النقص في حجم ونوعية العمالة: ويكون ذلك وفقا لمعباري النوعية والكمية:

بالنسبة للنوعية: يمكن للأمر بالأعمال، أن يتراجع أمام ظهور تقنيات جديدة، تتطلب مختصين قادرين على تسييرها. بالنسبة للكمية: إن اللجوء إلى المناولة، وسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة لدى الأمر بالأعمال. فيما نجد بعض التشريعات الخاصة، تمنع المؤسسات من توظيف أكثر من نسبة معينة من اليد العاملة الموجودة في أماكن وجود هذه المؤسسات، هذا من أجل تحقيق التوازن في التوظيف فيما بين المؤسسات، لتفادي الاحتكار المحلي.

و- قبول صفقات كبيرة الحجم تفوق طاقة المؤسسة: تفضل المؤسسات التي قد تحصل على صفقة كبيرة تفوق طاقتها الانتاجية، اللجوء إلى عدد من المناولين لتنفيذها، بدلا من رفضها.

## 2- الأسباب المالية: والتي تتمثل في : (عزيرو، 2009/2008، الصفحات 78-81)

أ- الضرائب: إن الرسم على القيمة المضافة في بعض الدول يكون منسجما مع علاقات المناولة، لأنه يمكن الأمر بالأعمال، أن يطرح من الرسومات التي تجب عليه دفعها، مقدار الرسم على القيمة المضافة التي تحسب له من طرف المناول .

ب- تخفيض عبء الخزينة: يلجأ الصناعيون، في بعض الأحيان، إلى المناولة بغرض تحميل عبء الخزينة الصعب للمناول، إن مدة تسديد مصاريف المواد الأولية غالبا ما تستغرق 90 يوما، في حين تمتد مصاريف اليد العاملة على طول مدة الإنتاج.

بهذه الطريقة يتحمل المناول كل أعباء الإنتاج، في حين يتحمل الصناعي تسديد حقوق المناول عند التسليم، في الوقت الذي يكون زبائنه قد سدوا له.

ج- زيادة الإنتاج بالنسبة للتكاليف الثابتة: إن اللجوء إلى المناولة تمكن الصناعي من مضاعفة رقم اعماله، دون الزيادة في التكاليف الثابتة، وبهذا يحقق لنفسه هامش ربح معتبر.

د- تخفيض نفقات التخزين: في غالب الأحيان، يقوم المناول بعملية التخزين وهو الذي يقوم بتنظيم إنتاجه بالطريقة التي يرغبها، وهذه الطريقة تمكن الأمر بالأعمال من تخفيض مخزونه إلى الحد الأدنى وتسييره بتكلفة أقل.

هـ- سعر التكلفة: إن السبب الرئيسي الذي يجعل الصناعي يلجأ إلى المناولة، هو سعر التكلفة المنخفضة التي يحققها للمناول، مقارنة بالإنتاج المدمج، وهذا لأسباب عديدة نذكر منها:

- 1- تخصصهم في العمل؛
  - 2- المنافسة بين المناولين للفوز بالمناقصات المعروضة؛
  - 3- انخفاض التكاليف الثابتة التي يعملون بها، بسبب اعتمادهم على: آلات قديمة في الإنتاج، مصاريف اليد العامل المنخفضة، تقليصهم لنفقات الخدمات الإدارية والتجارية والتركيز على الجانب التقني.
- و- اليد العاملة: تختلف مستحقات اليد العاملة من منطقة إلى أخرى وداخل المنطقة نفسها باختلاف تواجد المؤسسات المناولة فنجد:

- 1- مناولين متواجدين في ضواحي المدن: تلجأ بعض المؤسسات إلى المناولة في مناطق خارج دائرة تواجدها، خاصة في الأعمال التي تتطلب الدقة أي عدد كبير من اليد العاملة.
- 2- مناولين حرفيين لا يدفعون أعباء اجتماعية.
- 3- مناولين من درجة "دنيا": يلجأ الصناعي إلى مناولين من درجة دنيا في حالة الأعمال التي لا تتطلب جودة معينة، وبذلك يتحصل على أسعار منخفضة وهذا ناتج عن:
  - عدم إحترام مقاييس الإنتاج.
  - عدم إحترام الضمانات الاجتماعية (الشروط الأمنية) والتي يصعب مراقبتها في المؤسسات الصغيرة.
  - العمل الأسود والغش الضريبي.
  - معدلات الأجور المنخفضة.

**3- الأسباب التكنولوجية:** لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب: الجانب التكنولوجي، لأن الإتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) بـ: (حساني، 2019، الصفحات 141-142)

- أ- إنفتاح أكثر على المحيط الخارجي.
- ب- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية إرتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل "نقلة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

4- الأسباب الإقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

أ- التركيز على الأنشطة الأساسية: خلال التسعينات من القرن العشرين عدد كبير من الشركات تخلت عن استراتيجيات التنوع وانتقلت إلى إستراتيجية تركيز مواردها النادرة على ما يعرف بأنشطة المنظمة الأساسية أو الحيوية أو الجوهرية. وباعتماد طريقة التفكير هذه انبثق التوجه القائم على أن إستراتيجية التركيز هذه سوف تقود المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (حديد، 2012، صفحة 11).

ب- تحسين المرونة: من قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق من خلال اللجوء إلى مناولين، وهو ما يسمح لها بتحسين المرونة الوظيفية (حجم العمالة) (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 35).

ج- تحكم في الوقت والحد من التأخيرات: إن اللجوء إلى المناولة يسمح للمؤسسة بتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفي ظل تقلبات السوق، وبذلك يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء والاستجابة لجميع الطلبات حتى ولو كانت المؤسسة في ذروة الطلب (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 35).

د- الرفع من مستوى الإنتاجية: بما أن الفرق المناولة تكون متخصصة بخدمات معينة، فغن إنتاجها سيكون أكبر من القوى العاملة بالمؤسسة وهذا نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معين (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 35).

هـ- التغلب على القصور الموجود لدى بعض الشركات في بعض الموارد الإنتاجية؛ (بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 383)

و- مردودية الاستثمارات الجديدة: كل صناعي يرغب في شراء آلة جديدة، لابد عليه أن يتخذ قرارا اقتصاديا: "هل يمكنه استعمال كل الطاقة الإنتاجية للآلة واستغلالها، أو أحسن له أن يتخلى عن هذا العمل إلى صناعي آخر يملك نفس الآلة؟"

النشاطات الموسمية: ترد بعض الطلبات على المؤسسات، تفوق في بعض الحالات، الطاقة الإنتاجية لها، هذا في فترات محددة (زيادة الطلب). لذا نجد هذه المؤسسات، تتردد في اقتناء الآلات اللازمة لذلك، والتي قد لا تشغلها في الظروف العادية. وعليه فإن الحل السليم لها، هو إتباع مسار الطلب العادي مع الأخذ بعين الاعتبار الفترات الحرجة. إذ يستحسن التزويد بالآلات، في الفترات التي يكون الطلب فيها مستقر وعادي، واللجوء إلى عمليات المناولة في الفترات الحرجة.

- إذا كانت الزيادة في الطلب، تفوق إمكانات المؤسسة عليها أن تبحث عن مناولين لها للقيام بإنتاج الفائض.

- أما إذا حدث انكماش في الطلب، لها أن تقوم هي بدور المناول لاستغلال الفائض في طاقتها.

**الفترات الحرجة:** اللجوء إلى المناولة يتم بنفس شروط المناولة في حالة النشاطات الموسمية.

مثلا: في مصنع إنتاج السيارات، عند انطلاق منتج جديد الذي هو "سيارة جديدة" تقوم ورشات الانتاج وفي وقت قصير، بتوريد كل أجزاء اللازمة لإنتاج هذه الزيارة، إلا أنه في الظروف العادية، تقوم بإنتاج قطع الغيار فقط.

**الحد الأقصى لحظيرة الآلات:** المؤسسة المسيرة بطريقة جيدة، التي تريد وضع "مخطط" مقلص لنشاطها، عليها أن تستغل وبجدية الحد الأقصى لحظيرة آلتها. فمثلا: المؤسسة التي تتنازل على نسبة 15% من نشاطها إلى مؤسسات أخرى مناولة تحمي نفسها من عواقب التراجع (التقهقر) وتحتفظ بالبصمة التي توفر لها ميزتين:

- تمكنها في حالة الأزمة من استرجاع النسبة (15%) المتنازل عليها.

- البحث وبصفة دقيقة ضمن هذه النسبة (15%) عن العمل الذي يمكنها القيام به، والتي هي غير مهيأة له بصفة دقيقة، فهي إذن تبحث عن أحسن مردودية لها عن طريق التعاون فيما بين المؤسسات، ومن جهة أخرى يمكن لها مواجهة حالة التطورات المؤقتة لنشاطها والتمويل بطريقة ذكية. (عزير، 2009/2008، الصفحات 77-78).

**5- الأسباب الإستراتيجية:** لا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فال محور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو إختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الإعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للإستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح أفقا وفرصا جديدة للإستثمار، إن هذا الغرق بين ماهو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حلولا للإختيار (زرقاني، 2014، صفحة 197).

**6- الأسباب الإجتماعية:** (TAZI, 2008, p. 19)

دافع آخر للمقابولة من الباطن والذي يمكن العثور عليه في الأدب ، هو السبب الإجتماعي للمقابولة من الباطن

، وهنا سنطور نوعين من الدوافع الاجتماعية:

من ناحية يوضح (Thébaud-Mony) (ثيبود - موني) أن المقابولة من الباطن يمكن ربطها بالخلفية الاجتماعية الصعبة وانه من الممكن ان تكون وسيلة للتحايل على القوانين الملزمة للمؤسسات الأمرة الكبرى كشركة EDF ، والتي اظهرت لنا عملا نقايا قويا (Thébaud Mony, 2001p). تأخذ مثلا على الاضراب الذي استمر لأسابيع والذي انفجر عام 1976 في Solmer de fos بمبادرة من قسم الصيانة والذي انتهى بتفكيك قسم الصيانة والانتقال الى المقابولة من الباطن.

الموظفين المتعاقد معهم من الباطن حتى في العمل ضمن المؤسسة المستخدمة لا يستفيدون من الوضع المحمي لهذه  
الآخيرة.

من جهة أخرى بالنسبة لبعض المؤسسات الأمرة الكبرى فهي ملزمة سياسيا واجتماعيا بترك صنابير المقابولة من  
الباطن مفتوحة، حتى في حالة انخفاض الاعباء الداخلية حتى لا يتم خنق الموردين والنسيج الاجتماعي  
المجاور. (Monchy & Pichot, 2003).

فيما يلي جدول يوضح بعض أسباب و أنواع المقابولة من الباطن لدى المؤسسة الأمرة :

الجدول رقم (01) : أنواع المقاوله من الباطن وأسباب اللجوء إليها

نوع المقاوله من الباطن	سبب لجوء المؤسسة الأمرة الى المقاوله من الباطن	دور المقاول من الباطن	الهدف من المقاوله من الباطن	القطاعات
القدرة الانتاجية	توفير العجز في الطلبات.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة	المرونة	النسيج ، الادوية
التخصص	ان المؤسسة الأمرة لا تتوفر على الخبرة اللازمة	يشارك في التصميم التقني واحتياجات مؤسسة أمرة	التقنية والمهارة	الطيران
الذكية	كون الصناعة معتدة {متعددة}	شارك في التصميم التقني في بعض الأحيان	التقنية+ الجودة+الكلفة	المعلوماتية
الوطنية	القرب من المؤسسة	ينفذ العمل تحت مراقبة المؤسسة الأمرة،	الكلفة+ الليونة	مختلف القطاعات
الدولية	إحتكار الابتكار، انخفاض التكلفة، في جلب المناول وارتفاع الضرائب الجمركية من بلد المنشأ.	يشارك في التصميم حسب احتياج المؤسسة الأمرة،	تقنية مبتكرة+ الكلفة	البرمجة
الخدمات	التركيز على النشاط الأساسي،	تنفيذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة	الثقة+ جودة الخدمة،	البتروولية
السوق	تركيز المؤسسة في نشاطها الاساسي،	تنفيذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة	الكلفة+ المرونة،	الخدمات بصفة عامة
الصناعية المباشرة	إهتمام المؤسسة بالتفاصيل الدقيقة للمنتج+ عدم الثقة في المناول الرئيسي (درجة أولى)	تنفيذ العمل حسب المتطلبات مع المشاركة في التصميم وفق الاحتياجات الخاصة	التقنية + الجودة في النوعية.	الصناعات الدقيقة والمعقدة كطيران {الطيران} وبناء السفن

المصدر: (الاسود، 2017/2016، صفحة 80)

**المطلب الثالث: مسار عملية المقاوله من الباطن:**

إن قرار المؤسسة الاقتصادية باعتماد المقاوله من الباطن ، ليس مجرد قرار عشوائي تتخذه المؤسسة فقط لتوفير احتياجاتها، بل لابد لها من دراسة معمقة وشاملة للموضوع، لتفادي الوقوع في الأخطاء، ومن أهم الأمور التي يجب القيام بها بدقة، إختيار المقاول المناسب ومعرفة جميع الإجراءات التنظيمية لعقد المقاوله من الباطن وما يترتب عن هذا العقد من حقوق والتزامات لكل أطرافه.

**الفرع الأول: معايير إختيار المقاول المناسب:**

بعد إتخاذ القرار اللجوء الى المقاوله من الباطن ، تقوم المؤسسة الأمرة بالأعمال بالبحث عن شركة منفذة تكون قادرة على انجاز العمل المطلوب، ويتم اختيار المقاول المناسب حسب عدة معايير وشروط تكون قد اعدتها المؤسسة الأمرة مسبقا وفقا لأهدافها المسطرة هي : (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 36)

**أولاً: الثقة:** يعتبر احد أهم المعايير الاساسية لإقتناء المناول المناسب، والمقصود به قدرة المناول على الإلتزام بالمهام المؤكولة إليه على أحسن وجه، وذلك من خلال مراعات المواصفات الدولية للمنتوج او الخدمة المقدمة والمحددة مسبقا من طرف المؤسسة الأمرة، أي أن المؤسسة الأمرة تكون واثقة من أن هذا المناول سيقوم بنشاطه بأحسن طريقة ممكنة، لأن المشكل الأساسي الذي يشهده قطاع المناولة اليوم هو عدم اتمام النشاطات المناولة أي عدم إكمال المهام والدخول في نزاعات مع المؤسسة الأمرة.

**ثانياً: الكفاءة:** نقصد بالكفاءة كلا من: المعرفة، المهارة، الحافز، القيم و الأهليات التي نجدها عند المؤسسة المناولة، وهذا وفقا لحاجات المؤسسة الأمرة، التي تتوقف على استفادتها من التخصص والإنتاج الكبير واستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وبذلك يجب أن يملك المناول قدرات مميزة تمكنه من استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناول آخر من نفس الاختصاص قصد عدم تجزئة الخدمة او المنتج على أكثر من مناول، وهذا وفق دراسة إمكانياته المادية وقدرته على التخزين والتحكم التام في الموارد البشرية.

توجد أيضا معايير أخرى تستند عليها المؤسسة الأمرة بالأعمال لإختيار المقاول المناسب هي: (الاسود، 2017/2016، الصفحات 111-112)

**ثالثاً: الجودة:** والمقصود بها الدقة في النوعية والتفاصيل حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الأمرة إلى مؤسسة مناولة منتجة(أي مناولة الاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج بأكثر جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية تمكنها من دخول بعض الأسواق العالمية والأوروبية بصفة خاصة كون هذه الأسواق تتطلب دخولها وجود معايير ومواصفات ذات جودة وفق المعايير الدولية وعلى هذا الأساس تشير العديد من الدراسات والأبحاث أن المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية تفضل هذا المعيار عن غيره.

**رابعاً: السعر:** والمقصود به اختيار الاقل تكلفة حيث أن المؤسسات الأمرة لجأ إلى هذا المعيار في انتقاء المؤسسات المناولة لكون هذه الأخيرة تمكنها من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الأمرة بأقل تكلفة ونفس



الجودة أو أكثر في بعض الأحيان من المؤسسة الأمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار الى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة على الأقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق؛

**خامسا: الوقت(السرعة):** والمقصود به الدقة في المواعيد حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية وقدرة على الوفاء والتسليم في الوقت والزمن المحدد، في الحصول على أجزاء المنتج لتضمن المؤسسة الأمرة حصول عملائها على طلباتهم في آجالها ومواعيدها المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم دقة واحترام المواعيد النهائية للتسليم؛

**سادسا: القدرة الإنتاجية:** والمقصود به قدرة المناول على استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناول آخر من نفس الاختصاص أي عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مناول، ويكون ذلك وفق دراسة إمكانياته المادية والمالية مثل الوسائل والمعدات والقدرة على التخزين والموارد البشرية... الخ؛

**سابعا: الشهرة والاسم التجاري:** تعتمد بعض المؤسسات الأمرة بالأعمال الأخذ بهذا المعيار للاقتناء واختيار المناول كونه يوفر لها عناء الدراسة والتقييم وكون المؤسسة المناولة تتمتع بسمعة طيبة وهذا يمنحها الاستفادة من الاسم التجاري والشهرة في تسويق منتجاتها الجديدة وزيادة حظوظ نجاحه في السوق وكمثال على ذلك لجوء مصنع سيارات إلى مناولة بطاريات من شركة عالمية ومعروفة في هذا المجال.

كما توجد معايير أخرى أيضا وهي: (حديد، 2012، صفحة 17)

**ثامنا: الإنتشار الجغرافي ونطاق تجهيز الخدمة:** وتشير الى قدرة المورد في الوصول الى الأسواق واختراقها بشكل أسرع مقارنة بغيره من الموردين.

**تاسعا: القدرات التكنولوجية:** ان امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية يساعد في الحد من حالات عدم التأكد المصاحبة للعمل، وفي بعض الحالات يسمح المورد للمنظمة العميل من الاستفادة من قدراته التكنولوجية، وبالتالي يوفر على المنظمة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

**عاشرا: مستوى رضا العاملين:** من الضروري اخذ معيار مستوى العاملين من قبل ادارة المنظمة بعين الاعتبار عند تعهيد نشاط معين، تحسبا من تحول عدم الرضا هذا الى إضراب وتخريب.

**الفرع الثاني: طرق إختيار المقاول من الباطن المناسب:**

تقوم المؤسسة الأمرة بإختيار المقاول المناسب لأداء الخدمة وفقا لعدة طرق و أساليب، ومن بين الطرق المتبعة في إختيار المقاولين نجد:

**أولا: الإختيار المباشر ( الممارسة):** (بن الدين أ.، 2012-2013، صفحة 187)

من خلال هذا الأسلوب فإن رب العمل يطلب من مقاول أن يقوم بإنجاز عمل معين لحسابه، فيقبل المقاول ذلك، والغالب بالنسبة للمقاولات الهامة أن يسبق إبرام العقد مرحلة يتفاوض فيها الطرفان على الشروط ومواصفات

الخدمة المطلوبة، حتى إذا ما تقابلت إرادتهما أبرم العقد، ويطلق على هذه الطريقة من طرق إبرام العقود: التعاقد بالممارسة.

ويتميز هذا الأسلوب بكونه يعطي مجالاً للسرية ولسرعة الإنجاز، وقد يتم اللجوء إليه لأسباب سياسية كتعاقد مؤسسة عامة مع مقاول عام ينتمي لدولة تم الاتفاق معها في إطار تعاون، أو قد يرجع سبب الاستعانة بمقاول عام إلى شهرة هذا الأخير المهنية، غير أن السبب الحقيقي للاستعانة بعقد الممارسة يكمن في احتكار طريقة الصنع، فإذا كانت التكنولوجيا مثلاً التي اختارها الطرف الأمر مشمولة بحماية براءة اختراع أو تحميها أسرار المعرفة الفنية لا يجد هذا الأخير مجالاً للاختيار بين مختلف المقاولين وعليه عندئذ التوجه إلى من يحتكر طريقة الصنع.

ثانياً: صفقات عن طريق المناقصة: (معمرى و معمرى، 2019، صفحة 125)

هنا بدلاً من الاستعانة مباشرة بشركة أو عدة شركات معينة، فإن المستثمر الذي يرغب في تنفيذ مشروع ما يطلب من العديد من الموردين المحتملين عقب إتمام الدراسة التمهيديّة- إلى حد ما أن يتقدموا بعروض تتعلق بالمشروع المراد إنجازه، ويكون هناك نوع من التنافس بين الموردين أو المقاولين، ويتكون هذا الإجراء من العديد من الوثائق التي تعطي وصفاً كاملاً للمشروع ويدعو إلى الرد على المناقصة.

وبعد تجميع الردود يقوم المستثمر بفحصها وتمنح الصفقة لصاحب العطاء الأقل أو لشركة أخرى حسب المعايير المستخدمة في الاختيار.

الفرع الثالث: خصائص عقد المقاولة من الباطن:

وأهم الخصائص التي يتميز بها عقد المقاولة من الباطن نذكر: (قرارية، 2004، الصفحات 16-17)

أولاً: أنه عقد رضائي: أي لا يشترط لانعقاده شكل معين فهو ينعقد بمجرد ارتباط قبول أحد الطرفين بإيجاب الطرف الآخر وتطابقهما، ويجوز انعقاده بالكتابة أو مشافهة أو حتى بالإشارة الدالة لمن لا يقدر على النطق.

ثانياً: أنه عقد معاوضة: لأن كلا الطرفين يهدفان من تعاقدتهما الحصول على منفعة، مقابل ما يقدمه للطرف الآخر، فالمقاول يؤدي العمل المطلوب منه مقابل البديل الذي يحصل عليه من صاحب العمل.

ثالثاً: عقد ملزم للجانبين: فعقد المقاولة منذ إبرامه يرتب التزامات على عاتق كل من طرفيه، فالمقاول يلتزم بإنجاز العمل ثم تسليمه ويقع عليه الضمان، كما يلتزم صاحب العمل بان يتسلم العمل بعد إنجازه وبدف البديل.

رابعاً: أنه عقد محدد: العقد المحدد هو العقد الذي يمكن لكل من طرفيه أن يحدد عند التعاقد قيمة المنفعة التي يقدمها إلى المتعاقد الآخر، وقيمة المنفعة التي سوف يأخذها منه، دون أن يتوقف تحديد هذه القيمة على أمر احتمالي غير محقق الوقوع.

#### الفرع الرابع: حقوق و إلتزامات الأطراف المتعاقدة:

بما أن عقد المقاوله من الباطن عبارة عن علاقة قانونية، فمن الأكيد أن تنشأ عنه التزامات وحقوق تخص كل أطرافه، ويتعين عليهم عدم الإخلال بها والتقييد بها وبدفتر الشروط الذي تم التعاقد في إطاره. وتتناول هذه الحقوق و الإلتزامات في العناصر التالية: (بن الدين أ.، 2012-2013، صفحة 177)

#### أولاً: الأسعار:

هناك إلتجاهين يتم الأخذ بهما عند تحديد الأسعار:

الأول: تأخذ به المنشأة المنفذة للأعمال التي تنظر إلى السعر بإعتباره عامل متحرك وتابع لعناصر الكلفة وعوامل السوق،

الثاني: يعتمد على التقدير المسبق للسعر من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل.

ويتم تحديد عناصر الأسعار في العقود إما على أساس مبدأ التراضي أو بمقارنة العروض،

#### ثانياً: جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة:

وتتوقف هذه الجودة على مدى دقة دفتر الإلتزامات الفنية المعتمد من طرف الشركة الأمرة بالأعمال وصرامة التنفيذ من جانب الشركة المناولة.

إضافة إلى العنصرين السابقين نجد أيضاً: (معمرى و معمرى، 2019، الصفحات 126-127)

#### ثالثاً: مدة العقد:

يشير موضوع المدة المتعلقة بالعقد المبرم في إطار المناولة، عددا من الأسئلة خاصة بالنسبة للشركة المناولة، مثلاً كم هي مدة العقد؟ ومن يملك صلاحية إلغاءه؟ وهل يترب على ذلك حق تعويض الضرر؟ وماهو الموقف لو استمر طرقي العقد في مواصلة التعاون بعد نهاية فترة العقد المحددة بينهما؟. من البديهي أن التعامل مع هذه الحالات يختلف من بلد إلى آخر حسب طبيعة القوانين المعمول به في البلدان المختلفة.

#### رابعاً: شروط التسليم:

ينبغي في العقد تحديد شروط التسليم، مثل موعد التسليم، مكانه، النقل و مخاطره والجهة التي تتحملها، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتعبئة والتخزين وموضوع الرقابة وغيرها.

#### المطلب الرابع: مزايا ومخاطر المقاوله من الباطن:

تقدم المقاوله من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة الأمرة بالأعمال وفي نفس الوقت توفر للمؤسسة المنفذة أو المقاوله ايضاً العديد من الفوائد ، وليس هذا فحسب بل تؤثر حتى في الاقتصاد الوطني. ولكن في المقابل أيضا يمكن أن تجلب المقاوله من الباطن بعض المخاطر لمستخدميها.

الفرع الأول: مزايا المقاوله من الباطن :

سنحاول الكشف عن أهم المزايا التي يمكن أن توفرها المقاوله من الباطن للمؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة على حد سواء.

أولاً: بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

ومن المزايا العديدة والمتنوعة للمقاوله من الباطن التي توفرها للمؤسسة الأمرة بالأعمال نذكر:

**1- تخفيض التكاليف:** "إن عملية المناولة تقتضي تفويض إنجاز بعض الأنشطة لمؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية تفوق خبرة وكفاءة المؤسسة ذاتها في تلك الميادين، مما يجعلها تحصل على إنجاز بأقل التكاليف" (قويدري و أقاسم، 2018، صفحة 89).

**2- زيادة الإنتاجية:** يحدث ذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الاستراتيجية والمراحل النهائية للعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة لا تضطر إلا لتحمل تكاليف متغيرة فهي لا تقتني وسائل إنتاج جديدة ولا توظف عمالة إضافية وبذلك يؤدي التركيز على النشاطات الأساسية وتخفيض التكاليف إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية (بلكبير، 2013، صفحة 218).

**3- تحسين الجودة والنوعية:** البحث عن المنتجات ذات النوعية الجيدة والأداء الرفيع في محيط معقد أكثر فأكثر، يدفع بالمؤسسات إلى مناولة الأنشطة التي لا تتحكم فيها ولكنها تدخل في عملية تصنيع منتجاتها النهائية لأنه في حالات كثيرة لا يستطيع أخصائيو المؤسسة صاحبة المشروع تلبية المقاييس المطلوبة لإنجاز منتجها النهائي مما يضطرها إلى الإتجاه إلى مناولة أنشطتها ذات المستوى العالي إلى مؤسسات أخرى مختصة ذات كفاءة عالية في قطاعها بغرض ضمان نوعية احسن وأداء أنجع لمنتجها النهائي. (نشام، 2019، صفحة 124).

**4- المقاوله من الباطن آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق:** بعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين (الدوليين) هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق، فعندما يواجه المؤسسات الاقتصادية زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغييرات موسمية فيهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع أو يلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية (العلواني و بن سمينه، 2018، الصفحات 195-196).

**5- مرونة النفقات:** بدلا من الاستثمار في الافراد والمعدات (التكاليف الثابتة)، تدفع المؤسسة الامرة للمقاول مقابل الخدمة المستهلكة فعليا (التكاليف المتغيرة). اذا المقاوله من الباطن تجعل من الممكن تجنب تجميد الموارد المالية مع نقل الخطرين الكبارين للملازمين للاستثمارات الى المقاول وهما: مخاطر زيادة التكلفة المرتبطة بالافراط في الاستثمار وخطر

نقص القدرة المرتبط بنقص الاستثمار. كما يجب ملاحظة ان تحويل التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة ينطوي على وفورات ضريبية كثيرة. (Barthelemy, 2007, p. 47).

**6- الدخول الى المناطق بقدرات إنمائية هائلة:** يمكن للمؤسسات اللجوء إلى المؤسسات المناولة المتواجدة في المناطق التي تتوفر على شروط العمل لاقتناء حاجاتها من المستلزمات وهذا لأسباب عديدة، مثل الحصول على يد عاملة منخفضة الأجور، ضرائب أقل، سوق في... الخ، وهذا كله يجعل المناطق التي يتواجد فيها هذا النوع من المؤسسات تتوفر على فرص إنمائية هائلة يمكن استغلالها في تنميتها وتطويرها. (عزير، 2013، صفحة 235).

**ثانيا: بالنسبة للمؤسسة المنفذة:**

إن مزايا المقاوله من الباطن بالنسبة للمؤسسة المنفذة كثيرة ومتنوعة و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**1- زيادة الإنتاجية والفعالية:** تقود المناولة من الباطن الى التخصص في أداء بعض الانشطة أو تصنيع بعض المكونات أو أجزاء معينة تدخل في تصنيع المنتج للمؤسسة الأمرة، هذا النوع من التخصص يسمح للمناولين بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة، وبالتالي بلوغ مستويات أعلى من إنتاجية رأس المال واليد العاملة (بن علي، 2016، صفحة 219).

**2- تحقيق وفورات الحجم:** فمن خلال التركيز على نشاط واحد أو التخصص، يمكن لعرضي الخدمات التعهد بتقديم الوفورات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تقدمها هذه الشركات التي تقوم بتوفير المعدات الأصلية، هذه الوفورات تكون ناتجة من وجود مرافق وشبكات أكبر حجما وأكثر كفاءة. (العلواني و بن سميحة، 2018، صفحة 196).

**3- نقل التكنولوجيا:** اتفاقيات التعاقد من الباطن والمناولة تكون بمثابة آلية وأداة قوية لرفع المستوى التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون النشط مع شركات كبيرة وأرباب أعمال، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة والتكنولوجيا هنا تشير إلى جميع أشكال الأصول المادية والمعارف والمهارات والقدرات البشرية والتي يمكن من التنظيم الفعال للسلع والخدمات (بن الدين، 2012-2013، صفحة 141).

**4- التقليل من المخاطر:** " من الاسباب التي تدفع الى اللجوء إلى علاقات المناولة هو تقليل مخاطر الاعمال (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات) ، بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور الحجم، مع زيادة معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع المستحسنة" (عزير، 2013، صفحة 234).

**5- إمكانية الشراكة:** "قد تضمن المؤسسة المناولة - المنفذة تعاملات للمدى الطويل مع المؤسسة الأمرة بالأعمال ومع تدعيم الثقة المتبادلة قد يتحول الأمر إلى شراكة حقيقية أو على الأقل تحالف إستراتيجي" (بلكبير، 2013، صفحة 219).

**6- التسويق:** باعتبار المؤسسات الآمرة منفذ للمنتجات المصنعة أو الخدمات المنجزة يمكن: (بلكبير، 2013، صفحة 219)

- ضمان تصريف المنتجات باعتبار المؤسسات الآمرة هي المستخدم أو السوق، كما أن المنتج يحمل اسمها؛
- تخفيض مصاريف الإشهار.

**7- الدعم المالي:** يمكن للمؤسسات الآمرة منح دعم مالي أو قرض بشروط ميسرة للمؤسسات المناولة التي تتعامل معها، مثال يمكن استخدام عقد المناولة كضمان للقرض. بالنسبة للمؤسسات الكبرى صاحبة المشروع مثل اليابان، يمكن أن يكون الاسناد المالي على شكل تسبيقات للدفع أو كراء غير مكلف لمصانع قصد استغلالها أو يمكن أن يأخذ شكل مساهمة في رأسمال الشركة للمناولة أو المورد. (تشام، 2019، صفحة 126).

**8- مساهمة المقابولة من الباطن في نشر المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الكبرى الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقابولة:** في هذا السياق، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تكن في مركز الإنعكاسات التسييرية والأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لكن في السنوات الأخيرة ومع تطور المناولة كأداة لتقوية الاقتصاد الوطني من خلال التركيز على تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا ما أدى الى ضرورة دعوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها، فالمناولة تساعد على نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الخبرة التي تتمتع بها المؤسسات الكبرى الآمرة في مجال المسؤولية الاجتماعية الى المؤسسات الصغيرة المناولة. (زايدي و بليمان، 2019، صفحة 539).

#### الفرع الثاني: مخاطر المقابولة من الباطن:

رغم المزايا والفوائد العديدة والمتنوعة التي تقدمها المقابولة من الباطن للمؤسسات الاقتصادية سواء كانت مؤسسات آمرة أو منفذة إلا أن المقابولة من الباطن تنطوي على العديد من المخاطر التي من شأنها أن تؤثر تأثيرا سلبيا على هذه المؤسسات.

#### أولا: بالنسبة للمؤسسة الآمرة بالأعمال:

يمكن للمؤسسة الآمرة أن تتعرض للعديد من المخاطر جراء إستخدامها للمقابولة من الباطن ومن بين هذه المخاطر: (قاسمي، 2017، صفحة 169)

**1- التكاليف الخفية:** " هناك نوعين من التكاليف الخفية الناتجة عن عقد التعاقد من الباطن أولها تكاليف تحضير العقد؛ من تكاليف البحث عن المتعاملين، الإجراءات التابعة للعقد، وثانيها تكاليف تسيير العلاقة".

2- نقص خبرة المتعاملين: "إن عدم توفر الشروط الضرورية لأداء العمل من التخصص والخبرة الكافيين، ينعكسان سلبا على نسبة تحقق الأهداف بالشكل المرغوب فيه".

3- الخطر الاجتماعي: "قد ينجم عن بعض عمليات المناولة تحويل الافراد أو تسريحهم مما يتسبب في حدوث اضطرابات اجتماعية كالإضرابات، وذلك ما يحدث في العديد من المؤسسات التي تعتمد هذا الخيار الاستراتيجي" (بن الدين، 2012-2013، الصفحات 144-145).

ومن بين المخاطر أيضا: (غلاب، زغيب، و شايب، 2012، صفحة 84)

4- إرتفاع التكاليف: "إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط".

5- "قد تنشأ علاقة تبعية بين المناول والمؤسسة المقدمة للأوامر، وذلك في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة التي تملك الخبرات والكفاءات اللازمة لإنجاز نشاط معين".

6- عدم القدرة على تحقيق التميز والتفرد: إن تعامل مقدم الخدمات مع العديد من المؤسسات الزبونة، وكذا إستخدام نفس الموارد لتقديم الخدمات قد يجعل مسألة المحافظة على خصوصية كل زبون امرا في غاية الصعوبة وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تتميز مقارنة بمنافسيها (شايب، 2018، صفحة 15).

7- "إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين" (بن منصور و سعيدي، 2017، صفحة 383).

8- تختار المؤسسات الامرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر والجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال" (بن علي، 2016، صفحة 220).

9- ويمكن أيضا ان تتعرض المؤسسة الأمرة التي تتعامل مع مقاولين من الباطن أجانب إلى جملة من المخاطر و التي تتمثل في : (أرجيلوس و خيرجه، 2019، صفحة 22)

- عدم إحترام آجال التسليم بسبب بعد المسافة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.

- فقدان او تلف البضاعة أثناء نقلها.

- المخاطر السياسية وكذا ظهور قيود جمركية غير متوقعة.

- إختلاف اللغة والثقافة والمشاكل القانونية.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة المنفذة:

من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة المنفذة جراء إستخدامها للمقاوله من الباطن نجد: (علوي، 2010/2009، صفحة 59)

**1-** على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة".

**2-** حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مريح وذلك نتيجة العطاء (العرض) الجد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الأمرة.

ومن مخاطر المقاوله من الباطن أيضا نذكر: (بن علي، 2016، صفحة 220)

**3-** "في حالة الكساد سيكون المناول من الباطن المتضرر الأول في السوق، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي النزاعات مع موظفيه".

**4-** محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني".

**المبحث الثاني: تجربة الجزائر في المقاوله من الباطن:**

لقد أضحت المقاوله من الباطن من أكثر التوجهات الاقتصادية الحديثة إستعمالا من قبل المؤسسات الاقتصادية في العالم ، نظرا لكفاءتها في تنظيم علاقات الإنتاج، ومساعدة المؤسسات على الاستخدام الامثل لطاقتها وزيادة إنتاجيتها وأرباحها، وهذا ما جعل الجزائر تتجه إلى المقاوله من الباطن سعيا منها للنهوض باقتصادها.

**المطلب الأول: التطور التاريخي للمقاوله من الباطن في الجزائر، ودور التشريع الجزائري في تطويرها:**

سنخصص هذا الجزء من الدراسة للتعرف على كيفية ظهور المقاوله من الباطن في الجزائر، ومختلف الأحداث و التطورات التي مرت بها، كما سنتطرق إلى أهم النصوص القانونية التي ساهمت في تطويرها.

**الفرع الأول: التطور التاريخي للمقاوله من الباطن في الجزائر:**

لقد مرت المقاوله من الباطن في الجزائر بعدة مراحل حتى وصلت الى ما هي عليه الآن، ولازالت لحد الساعة لم ترق الى التقدم الكبير الذي وصلت اليه الدول الصناعية الكبرى، وتمثل أهم هذه المراحل فيما يلي:

**أولا: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية ( 1963-1988):**

لم تحظ المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة الاقتصاد القائم آنذاك، والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، وهذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي(1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها اسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في



1975.09.26 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الاصيلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة (حداد و فدول، 2018، صفحة 08).

من الملاحظ أن خلال هذه المرحلة ان الجزائر لم تعتمد على سياسة واضحة للمقاوله من الباطن، بسبب "غياب كل أشكال التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة، كما أنها لم تلق اهتماما كافيا من طرف السلطات العمومية في ظل غياب نصوص وتشريعات قانونية تنظمها" (صيد و رقايقية، 2017، صفحة 333).

#### ثانيا: مرحلة بعد الاصلاحات الاقتصادية (1988-2001):

يعود إنطلاق الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر إلى بداية الثمانينات عندما أصدرت وزارة التخطيط وثيقة تقيم فيها عشرية السبعينات، بعدها بدأت برامج إعادة، ومع بداية سنة 1988 تم إعادة الاعتبار للإستثمارات الخاصة خلال الإطار التشريعي والتنظيمي، وكذا تقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وهذا يتجلى من خلال إقرار إطار تشريعي يسمح بترقية الاستثمارات الخاصة وخصوصة المؤسسات العمومية، إضافة الى ذلك فإن قانون الاستثمار 88-25 الصادر في 19 جويلية 1988 كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بما فيها مؤسسات مناولة والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة (كشروود و لاغا، 2017، الصفحات 35-36)

ومع بداية التسعينات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 1991.11.09 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 2003.09.11 والذي خصص قسم منه للمقاوله الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة (العلواني و بن سمينة، 2018، صفحة 201).

#### الفرع الثاني: دور التشريعات الجزائرية في تطوير المقاوله من الباطن :

على غرار بعض دول العالم، لم يتم تأطير المقاوله من الباطن في نص قانوني قائم بذاته، بل تم تناول بعض الأحكام الخاصة بالمقاوله من الباطن في كل من القانون المدني الجزائري وقانون الصفقات العمومية.

#### أولا: المقاوله من الباطن في القانون المدني الجزائري:

لقد تناول القانون المدني الجزائري المناولة (المقاوله من الباطن)، حيث نجد انه خصص لها فصلا كاملا ضمن الباب التاسع من القانون المدني الجزائري الخاص بالعقود الواردة على العمل، ومن أبرز ما جاء فيه نجد المادتين 564 و 565 اللتان تحدثتا عن المقاوله من الباطن تحت عنوان المقاوله الفرعية: (القانون المدني الجزائري، 2007، صفحة 93)

**المادة 564:** يجوز للمقاول ان يوكل تنفيذ العمل في جملته أو في جزء منه إلى مقاول فرعي إذا لم يمنعه من ذلك شرط في العقد أو لم تكن طبيعة العمل تفرض الاعتماد على كفاءته الشخصية.

ولكن يبقى في هذه الحالة مسؤولاً عن المقاول الفرعي تجاه رب العمل.

**المادة 565:** يكون للمقاولين الفرعيين والعمال الذين يشتغلون لحساب المقاول في تنفيذ العمل، حق مطالبة رب العمل مباشرة بما يجاوز القدر الذي يكون فيه مدينا به للمقاول الأصلي وقت رفع الدعوى، ويكون لعمال المقاول الفرعي مثل هذا الحق تجاه كل من المقاول الأصلي ورب العمل.

لقد أشار المشرع الجزائري إلى المقاولة من الباطن من خلال المادتين 564 و 565 من القانون المدني، حيث إستخدم مصطلح المقاولة الفرعية، وما يلاحظ أيضا أن المشرع لم يتطرق لشرح وتوضيح المقاولة من الباطن و إكتفى بإصدار أحكام منظمة لها تفيد بإباحتها، وأنه يمكن اللجوء إليها.

**ثانيا: المقاولة من الباطن في قانون الصفقات العمومية:**

يمثل قانتون الصفقات العمومية المتمثل في المرسوم الرئاسي 15 /247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 الاطار التنظيمي لإبرام كل عقود المقاولة من الباطن ( المناولة) التي تخص المشاريع العمومية أي تلك المتعلقة بالدولة والجماعات المحلية وجميع المؤسسات والهيئات العمومية التابعة للدولة.

على الرغم من ان المشرع الجزائري شدد على فكرة التنفيذ الشخصي في الصفقة العمومية، إلا أنه أورد استثناء على هذه القاعدة في ظل قانون الصفقات العمومية 247/15 في القسم السادس المتضمن المناولة المواد من 140 الى 144 منه، بحيث سمح المشرع للمقاول الأصلي المتعاقد معها بالتعاقد مع مقاول آخر يدعى المتعامل الثانوي أو المناول (المقاول من الباطن) لقيام هذا الاخير بتنفيذ جزء من العقد بمقتضى التعاقد من الباطن(عقد المناولة). لكن وفق شروط حددها المرسوم 247/15. (زرقون و شعبان، 2019، صفحة 178).

ومن أهم ما جاء في هذا المرسوم أيضا فيما يخص المناولة: (قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، 2016)

- 1- إن المتعامل المتعاقد هو المسؤول الوحيد أمام المصلحة المتعاقدة عن تنفيذ جزء الصفقة المتعامل فيها بالمناولة وهذا ما كرسته المادة 141 من المرسوم 247/15
  - 2- ألزم المشرع الجزائري المناول الذي يتدخل في تنفيذ صفقة عمومية أن يعلن تواجده للمصلحة المتعاقدة وهذا ما أكدته المادة 142 من المرسوم 247/15.
  - 3- لقد حدد المشرع الجزائري المجالات التي تسمح بتدخل المناولة وأيضا ما يجب أن يحتويه عقد المناولة وذلك في المادتين 143 و 144 من المرسوم 247/15.
- ما يمكن إستخلاصه أن قانون الصفقات العمومية الجزائري لقد تطرق للمقاولة من الباطن و إمكانية إستخدامها في الصفقات العمومية، كما حدد المجالات التي تسمح بتدخل المقاولة من الباطن.

الفرع الثالث: المقاوله من الباطن في القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه:

في الحقيقة لم تكن هناك سياسة واضحة للمقاوله من الباطن في الجزائر، إضافة الى عدم وجود نص قانوني واضح على إهتمام الدولة الجزائري بالمقاوله من الباطن واعتمادها كخيار إستراتيجي للنهوض بالاقتصاد في الجزائر، وصدور القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه تم سد هذا الفراغ، حيث أعتبر المقاوله من الباطن أداة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيره والمتوسطه.

أولاً: القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 : (القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه رقم 01-18، 2001، الصفحات 07-08)

ولقد تحدث القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه عن ترقيه المناولة وذلك في المواد التاليه:

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيره والمتوسطه.

تحظى المناولة بسياسة ترقيه وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

المادة 21: يؤسس مجلس وطني مكلف بترقيه المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيره والمتوسطه، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقيه المناولة. تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يأتي:

1- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إندماج أحسن للاقتصاد الوطني،

2- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيره والمتوسطه الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.

3- ترقيه عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء اكانوا وطنيين أم أجنب.

4- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

5- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيره والمتوسطه الجزائرية في ميدان المناولة.

6- تحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

على العموم فإن القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيره والمتوسطه رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 هو أول قانون خاص بالمؤسسات الصغيره والمتوسطه في الجزائر يحتوي على أحكام لتشجيع وإنشاء هذا النوع من المؤسسات، ولقد تطرق للمقاوله من الباطن بإعتبارها الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيره والمتوسطه.

ثانياً: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيره والمتوسطه رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 :

ولقد تضمن القانون التوجيهي المواد التاليه: (ا) لقانون رقم 02-17 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات

الصغيره والمتوسطه، 2017، الصفحات 07-08)

**المادة 17:** تنشأ هيئة عمومية ذات طاب خاص تدعى في صلب النص "الوكالة"، تكلف بتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 30:** تعتبر المناولة الاداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني

**المادة 31:** تتكفل الوكالة المذكورة في المادة 17 أعلاه بتنفيذ سياسة الدولة في مجال المناولة. لاسيما:

- 1- ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر
- 2- جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة.
- 3- تتمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها.
- 4- ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة.
- 5- ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة.
- 6- إعداد عقود نموذجية حسب مقارنة الشعبة تتعلق بحقوق والتزامات الأمرين والمتلقين للأوامر.
- 7- إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة.
- 8- ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات.

**المادة 32:** تشجع الدولة، بعنوان تقوية تكامل القدرات الوطنية للمناولة، ما يأتي:

- 1- استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني.
- 2- إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية.
- 3- إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 33:** تقدم الوكالة دعماً تقنياً ومادياً لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمطابقة منتجاتها، وذلك في إطار سياسة تطوير المناولة الوطنية.

بإختصار، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 هو قانون مكمل للقانون 01-18 حيث يتضمن أحكاماً تتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد تطرق للمقاوله من الباطن حيث إعتبرها أداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أوضح أن المقاوله من الباطن تحظى بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، مع إنشاء وكالة تتكفل بتنفيذ سياسة الدولة في مجال المقاوله من الباطن.

ختاماً، إن الدولة الجزائرية لم تصدر قانوناً خاصاً بالمقاوله من الباطن قائماً بذاته، فكل من القانونين 01-18 و 02-17 هما قانونان خاصان بتنظيم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد تطرقا إلى المقاوله من الباطن لإعتبارها الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلاحظ أيضاً أن هناك فترة زمنية طويلة تقدر بـ 17 سنة بين إصدار القانون 01-18 و 02-17 وهذا دليل على عدم إعطاء الإهتمام اللازم لهذا الموضوع.

#### المطلب الثاني: آليات ترقية المقاوله من الباطن في الجزائر:

حرصاً من الدولة الجزائرية على نجاح المقاوله من الباطن في الجزائر والاستفادة منها قدر الامكان، وايضا في محاولة منها لتشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اعتماد المقاوله من الباطن قامت الجزائر بإنشاء مراكز وهيئات لدعم وترقية المقاوله من الباطن.

#### الفرع الأول: المجلس الوطني لترقية المناولة:

المجلس الوطني لترقية المناولة من الهيئات الوطنية الداعمة لنشاط المقاوله من الباطن في الجزائر، سنقوم بالتعريف به والكشف عن مهامه وصلاحياته من أجل ترقية المقاوله من الباطن.

#### أولاً: تعريف المجلس الوطني لترقية المناولة:

يعد المجلس الوطني لترقية المناولة آلية من بين الآليات التي اعتمدها الدولة الجزائرية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد أنشئ المجلس بموجب القانون رقم 01-18 الصادر بتاريخ 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأيضاً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/188 الصادر في 20 صفر عام 1424 الموافق 22 أبريل سنة 2003 والذي يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره. (مرسوم تنفيذي رقم 03-188 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، 2003، صفحة 09)

- "وتم التنصيب الرسمي له بتاريخ 20 نوفمبر 2003 من طرف السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية." (عزير، 2008/2009، صفحة 107)

ولقد وضع المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر عام 1424 الموافق 22 أبريل سنة 2003 تشكيلة المجلس والتي نستعرضها فيما يلي: (مرسوم تنفيذي رقم 03-188 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، 2003، صفحة 09)

- يرأس الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا المجلس الذي يخضع لأحكام هذا المرسوم والقوانين والتنظيمات المعمول بها ويدعى في صلب النص "المجلس".

- يتشكل المجلس من ممثلين عن :

1- الوزارات المكلفة بما يأتي : الدفاع الوطني، الداخلية والجماعات المحلية، الشؤون الخارجية، المساهمة وترقية الإستثمار، التجارة، الطاقة والمناجم، التهيئة العمرانية والبيئة، النقل، الفلاحة، السباحة، الأشغال العمومية، الصحة، المالية، الموارد المائية، التعليم العالي والبحث العلمي، الاتصال، التكوين المهني، السكن والعمران، الصناعة، الصيد البحري.

2- الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

ثانيا: مهام وصلاحيات المجلس الوطني لترقية المناولة:

لقد تناول المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر عام 1424 الموافق 22 أبريل سنة 2003 المهام الرئيسة للمجلس الوطني لترقية المناولة، وهي كما يلي: (مرسوم تنفيذي رقم 03-188 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، 2003، صفحة 09)

- يقترح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- يشجع على اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية ضمن التيار العالمي للمناولة.
- يقوم بترقية عمليات الشراكة مع كبار الأمرين بالسحب جزائريين كانوا أو اجانب.
- ينسق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.
- يشجع على تنمية قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة.
- ينظم أو يشارك في تنظيم اللقاءات والتظاهرات والأيام الدراسية سواء على المستوى الوطني أم في الخارج حيث يخص الموضوع بترقية المناولة.
- ينجز كل عمل ودراسة من شأنهما المساهمة في ترقية المناولة في الاسواق الوطنية والأجنبية.
- يقيم علاقات الشراكة في هذا المجال ويبرم اتفاقات التعاون مع الهيئات الاجنبية المماثلة أو المشاهدة لها.
- ينشر ويوزع كل نشرة ذات صلة بموضوعه.
- ينشئ بداخله مركزا للوثائق يتولى جمع واستغلال وتوزيع كل النصوص الاقتصادية المتصلة بترقية المناولة والشراكة بين المؤسسات الأمرة بالسحب والمناولين.
- يقوم بترقية نشاطات المناولة والشراكة بدعم للبورصات الموجودة أو المقرر إنشاؤها.
- يعمل على ترقية تطوير وعصرنة المنظومة الإعلامية لتمكين المؤسسات الكبرى والمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في مجال المناولة من التعارف فيما بينهم.

الفرع الثاني: البورصة الجزائرية للمناولة (المقابولة من الباطن) والشراكة (B.A.S.T.P) :

البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة من أهم الهيئات الداعمة لترقية وتطوير المقابولة من الباطن في الجزائر، وسنحاول التعرف على هذه الهيئة، من خلال التطرق إلى نشأتها و مهامها.

أولاً: ظهور بورصة المناولة في الجزائر: (بن الدين م.، 2012، صفحة 13)

لم تلق المناولة الصناعية اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال الى غاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي. وادراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما:

1- مشروع ALG/PNUD-DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.

2- مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران،

3- كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD/95/004.

"إن بورصات المناولة والشراكة عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة وذات هدف غير مريح وتخضع للقانون رقم

90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات" (العلواني و بن سمينة، 2018، صفحة 203).

ثانيا: تعريف البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (B.A.S.T.P):

"هي جمعية ذات غرض غير مريح، تم إنشائها في عام 1991م، وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة إضافة إلى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة" (بن الدين أ.، 2012-2013، صفحة 273).

إن بورصة الجزائر للمناولة والشراكة هي مركز للمعلومات التقنية الصناعية (بنك للمعلومات) ولتعزيز المناولة الصناعية بين الشركات التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية الحالية والجديدة. كما تعزز تطوير الصادرات وزيادة التكامل الصناعي الوطني من خلال استبدال الواردات، وكذلك المساهمة في زيادة الانتاجية والربحية، لاسيما من خلال التخصص وتحسين الجودة والتسيير. (BOURSE ALGERIENNE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT, 2020)

ثالثا: مهام البورصة الجزائرية للمناولة (المقابولة من الباطن) والشراكة:

تقوم البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة بالمهام التالية: (بن الدين م.، 2012، صفحة 15)

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية.
- إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني و الدولي.
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الانتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و/أو التي سيتم إنشائها.

- إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة،
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة،
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة،
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن ان يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية (علوي، 2010/2009، صفحة 86).

### الفرع الثالث: المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سنقوم بتسليط الضوء على المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاوله التعرف عليه وعلى أهم مهامه.

**أولاً: تعريفه:** المجلس هيئة للتشاور، يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة بواسطة جمعياتها ومنظماتها المهنية من جهة، والسلطات العمومية من جهة اخرى. يتمتع المجلس بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (مرسوم تنفيذي رقم 17-194، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من اجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيهره، 2017، صفحة 14).

**ثانياً: مهامه:** يقوم المجلس بالعديد من المهام و الاجراءات في سبيل تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاوله من الباطن ، ومن بين هذه الإجراءات تشكيل اللجان الدائمة، حيث خصص لجنة دائمة تهتم بالمقاوله من الباطن والشراكة وهي: " لجنة الشراكة عام / خاص والمناولة" (مرسوم تنفيذي رقم 17-194، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من اجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيهره، 2017، صفحة 16).

### الفرع الرابع: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار:

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات من الهيئات الداعمة للمقاوله من الباطن في الجزائر، وفي هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى التعريف بهذه الوكالة وبمهامها.

**أولاً: تعريف الوكالة:** لقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بموجب القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 جانفي سنة 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال عام 1439 الموافق 26 جوان سنة 2018 الذي حدد مهام الوكالة، تنظيمها وسيهرها.



الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار هي "مؤسسة عمومية ذات طابع خاص توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تزود الوكالة على المستوى المحلي بمراكز دعم واستشارة ومشاتل مؤسسات." (مرسوم تنفيذي رقم 18-170 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، 2018، صفحة 11).

"ويأتي إنشاء هذه الوكالة الجديدة، لتعوض الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي اظهرت محدودية نشاطها بسبب طابعها الاداري، بهدف إضفاء ديناميكية جديدة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشائها." (وزارة الصناعة والمناجم، 2018، صفحة 29).

ثانيا: مهام الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإبتكار:

تقوم الوكالة بجملة من المهام في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ضمن المهام التي كلفت بها الوكالة لتطوير المقاوله من الباطن (المناوله)، مايلي : (مرسوم تنفيذي رقم 18-170 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، 2018، الصفحات 11-12).

- تسهيل الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر.
- ضمان التوسط بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات.
- جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناوله.
- تتمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناوله من خلال برامج خاصة تهدف إلى تحسين آدأها.
- منح دعم تقني ومادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناوله لمطابقة منتجاتها.
- ترقية نشاطات المناوله والشراكة من خلال دعم بورصات المناوله.
- ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار منظومة إعلام موحد لبورصات المناوله.
- إعداد عقود نموذجية حسب مقارنة الشعب، تتعلق بحقوق والتزامات المانحين والمتلقين للأوامر.

الفرع الخامس: الهيئات والمنظمات الأخرى الداعمة للمقاوله من الباطن:

لا تلتق المقاوله من الباطن اهتماما من السلطات العمومية الجزائرية فقط، وإنما تعدى الاهتمام بالمقاوله من الباطن المجال الوطني، ليشمل منظمات وهيئات دولية تنشط في مجال ترقية التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، وتمثل هذه الهيئات في :

أولاً: منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية:

رأت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في المناولة أسلوب فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي، بحيث قامت بوضع برنامج إنشاء بورصات للمناولة بمختلف الدول النامية، تهدف إلى بناء نظام للمعلومات التقنية يسهل الاتصال بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وقد استفادت العديد من الدول العربية من هذا البرنامج ومن بينها الجزائر، حيث تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في سنة 1991 (عزير، 2009/2008، صفحة 108).

ثانياً: المنظمة العربية للتنمية والتعددين:

هي منظمة عربية متخصصة قامت في إطار جامعة الدول العربية واستراتيجية العمل الاقتصادي العربي المشترك التي تقرها مؤتمرات القمة العربية. وتعمل على دعم ومساندة الجهود العربية الرامية إلى تحقيق التنمية الصناعية بصفة خاصة والاقتصادية بصفة عامة من خلال من خلال مجالات التنمية الصناعية والطاقة والتعددين وتقديم كافة الخدمات الفنية التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية العربية (كشود و لاغا، 2017، صفحة 40).

المطلب الثالث : نشاط المقابولة من الباطن في الجزائر:

لقد انطلقت تجربة المقابولة من الباطن في الجزائر "مطلع تسعينات القرن الماضي، بدعم من "برنامج الأمم المتحدة للتنمية"، وتم إنشاء أول بورصة للمناولة بتمويل من "منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية"، ثم إنشاء ثلاث بورصات في شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بما" (بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 384)،

وتعد الجزائر من أكبر الدول العربية التي يوجد فيها مثل هذا النوع من المراكز، حيث تتواجد فيها أربعة بورصات للمناولة، يليها كل من المغرب وتونس بمركز واحد، ثم المملكة العربية السعودية بمركز التكامل الصناعي" (كشود و لاغا، 2017، صفحة 36).

لكن بالرغم من اهتمام الجزائر بالمقابولة من الباطن الا ان الواقع لا يعكس هذا الاهتمام، حيث:

لاتزال الجزائر الأضعف في هذا المجال متخلفة بسنوات عديدة عن غيرها، حيث تحصي الجزائر 900 ألف مؤسسة، 9000 مؤسسة منها تعمل لصالح القطاع الصناعي، من بينها نجد 10 % فقط مؤسسات ناشطة في قطاع المناولة اي ما يقارب 900 إلى 1000 مؤسسة وهو ما يمثل 1 % من النشاط الصناعي، حيث أنه 80% من المؤسسات المناولة في الجزائر تنشط في مجال البناء والاشغال العمومية و 10 % فقط مؤسسات ناشطة في قطاع المناولة

الصناعية وأقل من هذه النسبة في المناولة الميكانيكية، والتي لا يتجاوز عدد المناولين بها 50، غير حائزين على شهادات مطابقة المعترف بها عالميا (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 40).

وفي هذا السياق،" يشار أن الجزائر تستورد سنويا ما قيمته 3 ملايين دولار من قطاع المناولة الموجهة خصيصا لصيانة واصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 ممولين رئيسيين، وتحتل فرنسا المرتبة الأولى ب 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا 189 مليون، الصين ب 165 مليون دولار، ألمانيا 136 مليون دولار، إسبانيا 122 مليون والولايات المتحدة الأمريكية ب 115 مليون دولار، اليابان ب 89 مليون دولار وتركيا ب 85 مليون دولار (بوكتير و حركات، 2016، صفحة 282).

ويرجع ذلك إلى ضعف إهتمام المتعاملين الجزائريين في قطاع المقاوله وإتجاههم للإستثمار في قطاعات إقتصادية أخرى، تعرف حاليا إكتظاظا كبيرا في الصناعات الغذائية، وذلك رغم الأهمية البالغة لقطاع المقاوله من الباطن، الذي يعد موجهة للتنمية والاندماج الإقتصادي في الجزائر (بوكتير و حركات، 2016، صفحة 282).

وفي حقيقة الأمر ان المعلومات حول المقاوله من الباطن في الجزائر قليلة جدا وتكاد تكون منعدمة ، فلا وجود لمعلومات احصائية دقيقة عن عدد المؤسسات المقاوله في الجزائر ولا إمكانية معرفة مدى مساهمتها في الناتج المحلي.

ومن حسن حظنا قدم لنا دليل المناولة الصناعية في الجزائر الذي تم إصداره لأول مرة منذ استحداث هذه الهيئة (الطبعة الأولى سنة 2016)، والذي يعتبر وسيلة مهمة للمعلومات بالنسبة للمنخرطين في البورصة ولكل عون اقتصادي مهتم بالمناولة الصناعية لتعزيز العلاقات ما بين الأمرين بالأعمال والمناولين الوطنيين (سيد و فدل، 2017، صفحة 130).

يحتوي هذا الدليل على أكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني، وهو ليس حصري في إحصاء المؤسسات المناولة لكن يسمح بالتقليص التدريجي لنقص المعلومات الملحوظ حول قدرات المناولة الوطنية ويسمح للاستجابة لمتطلبات الأمرين بالأعمال (حداد و فدل، 2018، صفحة 13).

يتألف هذا الدليل من قسمين: (حداد و فدل، 2018، الصفحات 13-14)

القسم الأول يصنف المؤسسات المناولة عبر الشعب التكنولوجية وهي :

- الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن،
- صناعة الحديد والصلب والتعدين،
- الصناعة الكهربائية، الالكترونية، والإعلام الآلي،

- الصناعة الكيمائية وتحويل البلاستيك والمطاط،
- الخدمات المتعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات.
- القسم الثاني يتكون من لائحة تعريفية مسجل فيها كل المعلومات المفصلة لنشاط كل مؤسسة.
- معلومات عامة حول المؤسسة (العنوان، الطبيعة القانونية، الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني)
- النشاط الرئيسي،
- مهاراتها وقدراتها في المناولة،
- المنتجات والخدمات المقدمة،
- الزبائن،
- التجهيزات الأساسية،
- المواد الأولية المستعملة.

وفيما يلي جدول يوضح عدد ونوع المؤسسات المقاوله من الباطن في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية في

الجزائر:

الجدول رقم(02): الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مقاوله من الباطن في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني

تصنيف حسب قطاع عمومي / خاص		تصنيف حسب الحجم على أساس عدد العمال				عدد المؤسسات حسب القطاع	القطاع الصناعي
عدد المؤسسات العمومية	عدد المؤسسات الخاصة	عدد المؤسسات الكبيرة	عدد المؤسسات المتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة	عدد المؤسسات المصغرة		
9	38	5	6	21	15	47	الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن
7	21	8	2	16	2	28	صناعة الحديد والصلب والتعدين
8	12	8	8	3	1	20	الصناعة الكهربائية الإلكترونية، والإعلام الآلي
2	19	0	4	10	7	21	الصناعة الكيميائية وتحويل البلاستيك والمطاط
2	5	2	2	3	0	7	صناعة تحويل الزجاج
2	18	0	0	8	12	20	الخدمات المتعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات
30	113	23	22	61	37	143	المجموع

المصدر: (حداد و فدلول، 2018، صفحة 15)

يوضح لنا هذا الجدول عدد المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مجال المقاوله من الباطن في الجزائر، والتي معظمها عبارة عن مؤسسات مصغرة وصغيرة، وأغلبها تنتمي للقطاع الخاص، ومن الملاحظ أن هذه المؤسسات تنشط في مجال الصناعات الميكانيكية وتحويل المعادن، أما باقي القطاعات فهي متقاربة من حيث عدد المؤسسات النشطة فيها.

وعموما فإن عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية النشطة في مجال المقاوله من الباطن قليل جدا مقارنة بالعدد الإجمالي للمؤسسات الاقتصادية، كما أننا نجد مشاركة القطاع الخاص أكبر من القطاع العام، وهذا ما يعني أن المقاوله من الباطن في الجزائر مازالت لم تأخذ الاهتمام الكافي من طرف الدولة والمؤسسات.

#### المطلب الرابع: جهود الجزائر في مجال ترقية المقاوله من الباطن والصعوبات التي تواجهها:

لقد قامت الجزائر باتباع استراتيجية وطنية لترقية المقاوله من الباطن، وذلك بقيامها بالعديد من التدابير و الاجراءات تمثلت في سن العديد من القوانين، إنشاء الهيئات والمنظمات اضافة الى تنظيم المنتقيات والمعارض المخصصة لتطوير وترقية المقاوله من الباطن. وبالرغم من كل الجهود المبذولة من طرف الجزائر في سبيل ترقية المقاوله من الباطن الا أنها ايضا تواجه العديد من الصعوبات التي تعيق تطورها.

#### الفرع الأول: جهود الجزائر في ترقية المقاوله من الباطن:

ومن ضمن الجهود العديدة المبذولة في سبيل ترقية وتطوير المقاوله من الباطن في الجزائر، نذكر :

#### أولا: وضع إطار قانوني للمقاوله من الباطن:

وهدفه تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية، من خلال القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة (كلاخي و سيد اعمر، 2019، صفحة 354).

- إصدار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 سنة 2017 الذي يعد مكسب مهم لترقية شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير المناولة الوطنية (صديقي و سلوس، 2019، صفحة 74).

#### ثانيا: إنشاء هيئات وطنية لترقية المقاوله من الباطن:

لقد قامت الدولة الجزائرية بإنشاء هيئات عمومية لدعم وترقية المقاوله من الباطن و تمثلت هذه الهيئات في: المجلس الوطني لترقية المناولة، بورصات المناولة و الشراكة، المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، والتي سبق ذكرها جميعا.

ثالثا: ربط البورصات الأربعة مع الفروع التي تنشأ على المستويين المحلي والخارجي:

من خلال ربط البورصات الأربعة مع بعضهما البعض، وكذا ربط المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وفي هذا الإطار تم في شهر جوان 2009 الإعلان عن ميلاد التنسيق الوطنية لبورصات المناولة والشراكة من طرف المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتعمل التنسيقية على الرفع من مستوى تمثيل الجزائر في الخارج (بن الدين و نبو، 2019، صفحة 497)

كما تسعى الدولة لربط شبكة بورصات المناولة مع المؤسسات الأجنبية المماثلة، حيث تم الاتفاق مع الطرف التونسي والمغربي وبمشاركة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين على وضع اللمسات الأولى لتحقيق شبكية تربط بورصات المناولة والشراكة للدول المغاربية الثلاثة (بن الدين م.، 2012، صفحة 19)

رابعا: تأهيل بورصات المناولة والشراكة:

من خلال الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وبرنامج ميدا MEDA على القيام بتأهيل بورصات المناولة والشراكة الجهوية (بضياف و مونه، 2019، صفحة 183).

خامسا: وضع برنامج عملي لتطوير وترقية المقابولة من الباطن:

وكان ذلك من خلال القيام بـ:

1- تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير وترقية المناولة مثل قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لقاءين متخصصين لتطوير وترقية المناولة حول الأقطاب البتروكيمياوية لسكيدة (2000) وأرزيو (2002)، بالإضافة إلى مؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية المنظم من طرف الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية والتعدين بالجزائر أيام 12-15 سبتمبر 2006 (بن الدين و نبو، 2019، صفحة 497).

2- تنظيم معارض متخصصة لتطوير وترقية المناولة مثل تنظيم الصالون الوطني الدولي للشراكة والمناولة سنة 2002 والثاني سنة 2004 بوهران، ثم الثالث سنة 2011 بإشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الصالون الدولي لترقية المناولة والشراكة (2003) بالجزائر العاصمة، الصالون الوطني للتغذية والتغليب (2002) بعنابة، الصالون الوطني الأول المنعكس للمناولة (2011) بمشاركة 50 مؤسسة وطنية (بن الدين م.، 2012، الصفحات 18-19).

بالإضافة إلى العديد من المعارض الأخرى وهي:

- الصالون الوطني الثاني المنعكس للمناولة - سانيست-، والصالون الوطني الثالث المنعكس للمناولة - سانيست- (2013) واللدان نظما من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بالتعاون مع الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير والبورصات الجهوية للمناولة والشراكة (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، 2013).

- المعرض الوطني الرابع المنعكس للمناولة (2017) والذي نظم من طرف الغرفة الجزائرية للاستثمار والتجارة (مركز تنمية الطاقات المتجددة، 2017).

- المعرض الوطني الخامس المنعكس للمناولة (2019) بمشاركة 60 عارضا والذي نظم من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بالتعاون مع الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير والبورصة للمناولة والشراكة (الإذاعة الجزائرية، 2019).

وكل هذا دون أن ننسا المجهودات التي تبذلها الجامعات الجزائرية في سبيل نشر ثقافة المقابولة من الباطن وتوضيح مفهومها وإبراز دورها الفعال في التنمية الاقتصادية و النهوض بالاقتصاد الوطني، وهذا من خلال تنظيمها للعديد من الأيام الدراسية و الملتقيات الوطنية والدولية حول المقابولة من الباطن.

**3- إمضاء (مراسيم) بروتوكولات اتفاق مع شركاء وطنيين وأجانب: (سيد اعمر و بللعم، 2019، صفحة 104،106)**

تهدف لترقية المبادلات والتجارب في مجال الإشراف والتنشيط، ودعم مؤسسات القطاع، تتمثل هذه الإتفاقيات في:

- مرسوم إتفاق تم إمضاؤه في 23 جويلية 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ووزارة التعليم والبحث العلمي، يحدد إطار التعامل من خلال شراكة بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- بروتوكول إتفاق تم إمضاؤه بتاريخ 31 أكتوبر 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة و وزارة الاتصال والثقافة ينص على شراكة بين الوزارتين.

- إمضاء خمسة (05) مراسيم اتفاق في ديسمبر 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية BNA-CNMA-BADR-CPA-BDL، تهدف إلى ترقية الوساطة المالية بين هذين القطاعين



- توقيع اتفاق بين منتدى رؤساء المؤسسات الجزائرية والجمع الفرنسي للهندسة (ايجيس) من أجل إنشاء حظيرة صناعية.

#### 4- تقديم إمتيازات للمقاولين من الباطن:

بالنظر إلى ما ورد في تنظيم الصفقات العمومية 247/15 ، استنتجنا أهم الإمتيازات والتي سنذكرها كالتالي: (هتهات و صبتي، 2019، الصفحات 414-415)

- حصول المقاول من الباطن على نسبة 40 ٪ من المبلغ الإجمالي للصفقة العمومية: جاء تنظيم الصفقات العمومية 15-247 بهذا الإمتياز لصالح المناولين وهذا لتشجيعهم ومشاركتهم في تنفيذ الصفقات العمومية الممنوحة للمتعاملين المتعاقدين،

- منح هامش للأفضلية بنسبة 25 ٪ : نص المشرع في تنظيم الصفقات العمومية 15-247 على هامش للأفضلية بنسبة 25 ٪ لمنتجات المنشأ الجزائري والمؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري فيما يخص جميع أنواع الصفقات العمومية، وعلى اعتبار المناول مؤسسة خاصة يدخل ضمن هذا الإمتياز، ولقد أراد المشرع من خلال منح هامش للأفضلية لهذه المؤسسات إلى إحلال المنتوجات المحلية والحد من المنافسة الاجنبية.

-الإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة: تم إصدار القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 8 مارس 2018، الذي منح إعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة 5 سنوات للمكونات والمواد الأولية المستوردة أو المقتناة محليا من طرف المناولين المعتمدين من قبل المنتجين في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة لمنتجات تجهيزات الصناعة الميكانيكية والالكترونية والكهربائية (مسعودي، 2019، الصفحات 347-375)

- ودائما في إطار الامتيازات المقدمة من طرف الدولة الجزائرية نجد أن القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تضمن عدة مواد لترقية المقابولة من الباطن، منها المادة 32 التي نصت على: إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة إنشاء التجهيزات العمومية. وإدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ا لقانون رقم 17-02 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017، صفحة 08).

- ولقد أكد رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون في إجتماع مجلس الوزراء يوم الاحد 23 فيفري 2020، أن المقاوله من الباطن مع الخارج ممنوعة إلا في حالة جلب عتاد متطور غير متوفر في البلاد، لأن الهدف هو إطلاق تكنولوجيا جزائرية من خلال الشباب الجزائري (عبد الصمد، 2020).

### الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق المقاوله من الباطن في الجزائر:

رغم الجهود العديدة التي تبذلها الدولة الجزائرية في سبيل نشر المقاوله من الباطن وترقيتها، إلا أن تطبيق المقاوله من الباطن في الواقع ليس بالأمر السهل، حيث تواجهها العديد من العراقيل والصعوبات التي تحد من اعتمادها من طرف المؤسسات الاقتصادية وتعيق تطورها، ونختصر أهم الصعوبات التي تعاني منها المقاوله من الباطن في الجزائر في العناصر الآتية: (زرقي، 2014، صفحة 207)

**1- عدم إعطاء المؤسسات الكبرى باعتبارها أمره بالأعمال الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمناولة في إبراز قدراتها وذلك من خلال عقود المناولة.**

**2- ضعف إهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا "اكتظاظا كبيرا" مثل الصناعات الغذائية رغم أن الفرص متاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء وأخيرا الصناعات الغذائية.**

**3- إن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يظل غير كاف، نظرا لعدم ملائمة المحيط الاقتصادي والاستثماري في الجزائر مما يضعف إمكانيات كبيرة للمناولة بين مختلف الشركات الوطنية في القطاعين العام والخاص، وعلى الإمكانيات التي يملكها هذا الفضاء في خلق الثروة ومناصب الشغل.**

**4- عدم وجود إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين مثل الجامعة والبنوك والإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المناولة سواء للمؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.**

ومن بين الصعوبات التي تواجهها المقاوله من الباطن في الجزائر نجد أيضا: (بوكتير و حركات، 2016، صفحة 282)

**5- قلة القوانين والتشريعات المنظمة والمسيرة للمقاوله من الباطن.**

**6- ضعف الوعي في أوساط الصناعيين بأهمية المناولة في دعم المؤسسات.**

**7- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة (زادي و بن يمينة، 2019، صفحة 136).**

إضافة إلى كل الصعوبات السابقة هناك صعوبات أخرى وهي: (العابدين و بن جابر، 2019، الصفحات 341-342)

8- التخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية.

9- ضعف علاقات الترابط والتكامل بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة لها.

10- عزوف المؤسسات الأمرة عن القيام بعقود مناولة متوسطة وطويلة الأجل خشية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات إنتاجها و تسريه منافسيها.

11- عقلية المؤسسات الوطنية بالتوجه آليا نحو الخبرة الأجنبية.

12- منح معظم المجمعات الصناعية ومنها البترولية الناشطة بالجنوب لجزء من إنتاجها إلى شركات مناولة أجنبية تابعة لها بطريقة أو بأخرى على حساب الشركات المحلية.

إن جميع هذه الصعوبات والعقبات التي واجهت المقابولة من الباطن في الجزائر، والتي أدت إلى ضعف إنتشارها والتهرب من إعتمادها من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية، سمحت ببروز نشاطات اقتصادية غير رسمية، أي أنها نشاطات لا تخضع للقطاع الرسمي.

"الأمر يتعلق بظاهرة المناولة غير الرسمية التي أصبحت أحد أهم صور التشغيل غير الرسمي من خلال نشاطات القطاع المنزلي" (بناشه و عطار، 2017، صفحة 167).

## خلاصة الفصل:

تعد المقابولة من الباطن أحد أنجح الأساليب والآليات المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم في تنمية الإقتصاد، وهذا نظرا لمزاياها العديدة والمتنوعة والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير وقوي في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا إبراز أهم المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمقابولة من الباطن، وعرض أهم المزايا التي توفرها للمؤسسة الاقتصادية والتي أهمها إنجاز الأعمال بأقل التكاليف وذلك من خلال التركيز على الوظائف الأساسية وإسناد الأنشطة الثانوية إلى مؤسسة أخرى ذات خبرة وكفاءة، ومساعدة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها، إضافة إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين منتجاتها والأهم من كل هذا مساهمة المؤسسة في الإقتصاد الوطني.

كما تطرقنا أيضا إلى تشخيص وضعية المقابولة من الباطن في الجزائر، حيث يمكن القول أنها تسير بوتيرة بطيئة، فرغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية إلا أن المقابولة من الباطن لا تلق رواجا كبيرا بين المؤسسات الجزائرية، حيث لا يزال تطبيقها يواجه بعض الصعوبات والمشاكل والتي مردها إلى اسباب عديدة ومتنوعة.

## الفصل الثاني

المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية

للأملاح (مركب الوطاية)

## تمهيد:

أضحى للمقاولة من الباطن دور كبير في الحياة الاقتصادية للعديد من المؤسسات، حيث أصبحت تعتبر الحل الأمثل للعديد من المشاكل وكسب الكثير من الميزات التي تضمن لها تحقيق الأفضل. وإلتام الجانب التطبيقي للدراسة اخترنا المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، الذي يعتبر مؤسسة مناسبة لدراسة موضوع البحث في جانبه التطبيقي كون المؤسسة تعتمد على المقاولة من الباطن في مجالات متعددة وعلى فترات مختلفة. وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمركب ونشاطه الإنتاجي وأهدافه وأهميته بالنسبة للاقتصاد الوطني.

أما المبحث الثاني فهو خاص بواقع المقاولة من الباطن في المركب حيث سنتطرق فيه إلى المقاولة من الباطن في المركب، مجالات تطبيقها.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية):

قمنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL (مركب الوطاية)، وهي مؤسسة إقتصادية وطنية تحتل المركز الأول في السوق الجزائري، كأكبر منتج وموزع للملح، وقمنا في هذا المبحث بتقديم نظرة عامة عن هذه المؤسسة ونشاطها.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ونشاطها:

الفرع الأول: تقديم للمؤسسة الوطنية للأملاح : (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL هي مؤسسة عمومية إقتصادية، أنشأت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة الى شركة ذات أسهم تابعة للقانون الاساسي المؤرخ في 04 جوان 1990، وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره: 339.000.000 دج وأصبحت الآن برأسمال قدره 1.600.000.000 دج. تعد المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL رائد جزائري في إنتاج وتوزيع الملح و يتواجد مقرها الإجتماعي (المديرية العامة) بولاية قسنطينة. وتحقق المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL رقم أعمال متوسط قدره 01 مليار د.ج أي ما يعادل 15 مليون دولار أمريكي.

شكل رقم (01): شعار المؤسسة الوطنية للأملاح



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

وتقوم المؤسسة الوطنية للأملاح بإنتاج منتجات متنوعة من الملح، تستخدم في جميع المجالات بما في ذلك: التغذية، الزراعة، الصناعة، الصيدلة، مستحضرات التجميل، معالجة المياه، ونزع الثلوج، كما أنها تصدر منتجاتها إلى العديد من الدول وهي: فرنسا، روسيا، إسبانيا، هولندا، دول غرب إفريقيا، و دول جنوب إفريقيا.

و قد حازت المؤسسة الوطنية على العديد من الشهادات والجوائز نظرا لما وصلت إليه من تحسين في جودة ونوعية منتجاتها وإهتمامها بصحة المستهلك من خلال إنتاجها للملح المعالج باليود، ومن ضمن الجوائز والألقاب التي تحصلت عليها المؤسسة:

- 1- شهادة الإيزو 9001:2000 الممنوحة من قبل الجمعية الفرنسية لتطوير الجودة AFAQ سنة 2004.
- 2- شهادة تاج (TEDJ) الخاصة بالملح الغذائي سنة 2006 .
- 3- الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2006 الممنوحة من قبل رئيس الحكومة الجزائرية
- 4- إضافة إلى لقب أحسن مسير بمدينة قسنطينة.

وتظم المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL العديد من الوحدات : وحدات الإنتاج ، وحدات التوزيع ، وحدات الخدمات، وهي موزعة على مستوى الوطن:

**وحدات الإنتاج:** وهي وحدات تقوم بإنتاج مادة الملح وهي متمركزة في كل من : مركب الوطاية (بسكرة)، وحدة بطوية (وهران)، وحدة سيدي بوزيان (غليزان)، وحدة المغير ( الوادي)، وحدة قرقور العمري (سطيف)، وحدة أولاد زواي (أم البواقي).

ويجدر الإشارة أن جميع هذه الوحدات الإنتاجية تنتج الملح المعالج فقط أي المستخرج من السبخات، وذلك بكمية سنوية تقدر بـ : 400.000 ألف طن. إلا فيما يخص مركب الوطاية فهو متخصص في إنتاج الملح المعالج والمكرر المستخرج من جبل الملح المتواجد ببلدية الوطاية وذلك بكمية سنوية تقدر بـ : 30.000 ألف طن.

**وحدات التوزيع:** وهي عبارة عن مراكز توزيع ونقاط بيع لمادة الملح سواء المصنعة و الخام وتوزع على المناطق التالية: وحدة أولاد زواي (أم البواقي) ، وحدة الجزائر العاصمة، وحدة توزيع بجاية، وحدة توزيع عنابة، وحدة توزيع تيارت، وحدة توزيع ورقلة، وحدة توزيع وهران ولكن هذه الوحدة تم إلغاؤها مؤخرا.

**وحدات الخدمات:** وهي عبارة عن وحدات لا تقوم لا بالإنتاج ولا بالتوزيع ولكنها عبارة عن وحدات خدمتية تقوم بتقديم الدعم للوحدات الأخرى وتمثل في :

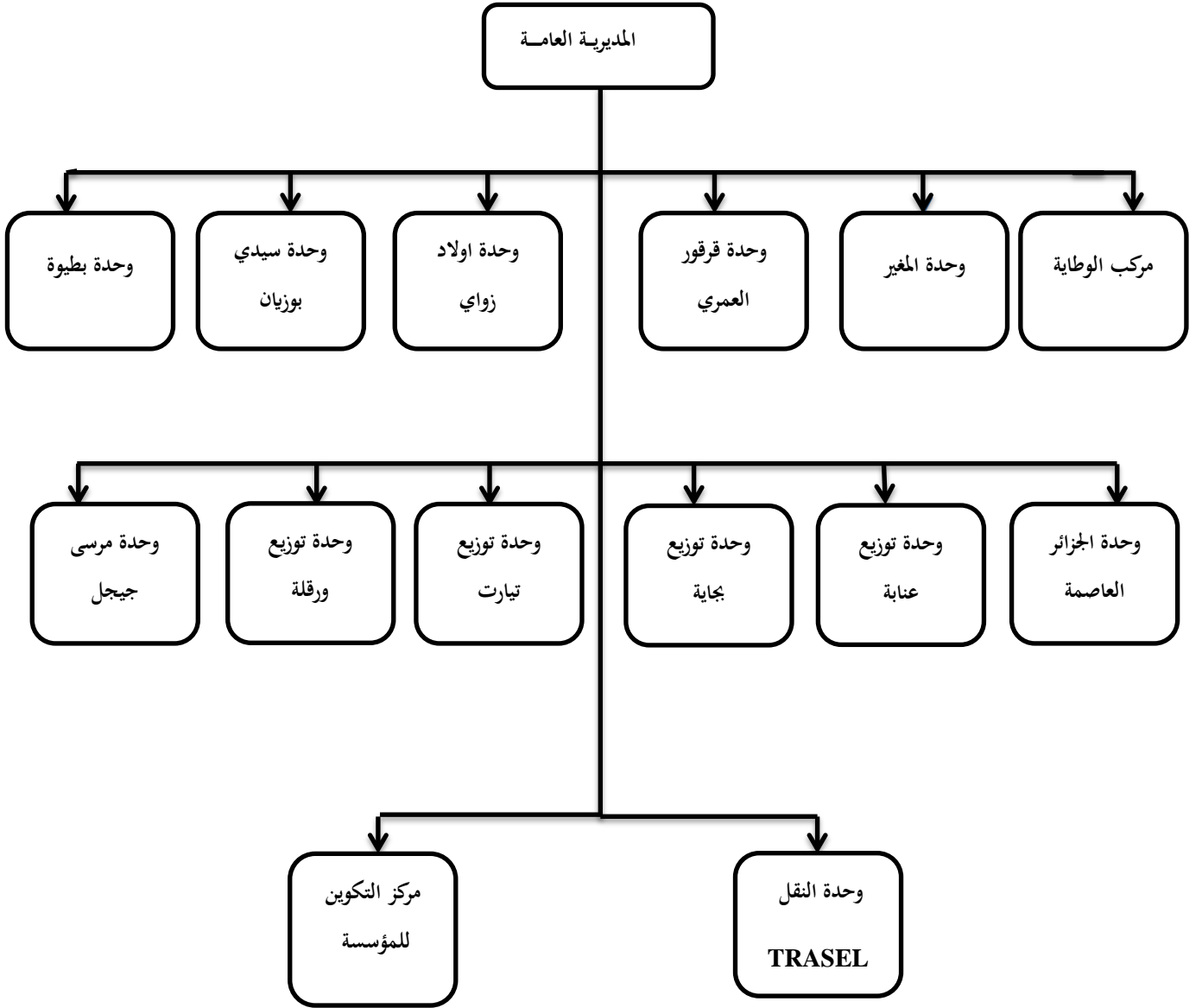
**وحدة مرسى جيجل:** وهي عبارة عن وحدة دعم تتمركز على مستوى مرسى جن جن بولاية جيجل، تكمن مهمتها الرئيسية في تلقي وتخزين الملح الذي يتم جلبه من وحدات الإنتاج بغرض تصديره للخارج.

**وحدة النقل TRASEL بالوطاية (بسكرة):** وهي عبارة عن وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح، مقرها وسط مركب الوطاية (بسكرة)، مهمتها الأساسية تتمثل في نقل الملح في شكله الخام والمصنع من وإلى جميع الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح.



مركز التكوين للمؤسسة CFE بالوطاية (بسكرة): وهو عبارة عن مركز لتكوين الموظفين، حيث يقوم بتأمين حصص تكوينية تشمل جميع المجالات: التجارة، مراقبة الجودة، الإنتاج، الصيانة، التسويق، الموارد البشرية. وتستعين المؤسسة بهيئات خارجية لتكوين موظفيها نذكر منها: INPED. INT. CETIC. IFACT. SOFIM ..

الشكل رقم: (02): وحدات الإنتاج والتوزيع والخدمات المكونة للمؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للأصلاح (مركب الوطاية)

الفرع الثاني: تقديم للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) هي وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL، وتعتبر من أكبر و أهم الوحدات المشكلة للمؤسسة الوطنية للأملاح، وهي تتواجد على مستوى بلدية الوطاية على بعد 25 كلم شمال ولاية بسكرة، حيث يتربع على مساحة تقدر بـ 13 هكتار.

وإنطلقت أشغال إنجاز المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) سنة 1976 وذلك بعد قيام المؤسسة الوطنية للأبحاث وإستغلال المناجم (SONAREM) سابقا بدراسة إحتياجات الملح الحجري بجبل الملاح بالوطاية والذي يبعد مسافة 3 كلم عن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ، ولقد قدرت الإحتياجات بـ 150 مليون طن. وقد أشرف على عملية إنجازها ثلاث شركات عالمية وهي: شركة (DRAVO CORPORATION) الأمريكية ، شركة (DRAVO CONSTRUCTION) الإيطالية، وشركة

(DOLLEANS) الفرنسية. لكن بعد مدة توقفت أشغال الإنجاز وذلك ما بين سنوات 1980 و 1982 ، وذلك نتيجة لوقوع خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات المكلفة بالإنجاز.

لقد كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بتاريخ 13/10/1982، تحت إشراف شركة DRAVO CONSTRUCTION حيث تم إنتاج 290 طن من الملح المكرر خلال مدة قصيرة من بداية الإنتاج..

وفي شهر نوفمبر سنة 1982 رحلت شركت DRAVO CONSTRUCTION لتخلفها شركة ( SALTEC LAVALIN) الكندية بالتكفل بعمليات الإنتاج والمتابعة والصيانة حتى نهاية سنة 1985، ومنذ ذلك الوقت وعمال المؤسسة الوطنية للأملاح هم من يتولون الإشراف على عمليات الإنتاج والمتابعة والصيانة.

ويرجع الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) هو تلبية إحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيمياوية (ENIP) بسكيكدة والتي تقدر بـ 70.000 طن من الملح الصناعي سنويا، إضافة إلى ذلك تغطية إحتياجات شرق البلاد بالملح الغذائي والتي تقدر بـ 40.000 طن سنويا، وكذلك توفير جزء من إحتياجات آبار البترول من الملح الصناعي والمقدرة بـ 30.000 طن سنويا.

يعتبر الملح المكرر المنتج من طرف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) من أجود أنواع الملح عالميا، حيث تبلغ نقاوته 99,99% وهو الرقم الذي أهله ليكون قطبا صناعيا هاما، في الجزائر والوطن العربي.

الشكل رقم(03): المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

الفرع الثالث: النشاط الإنتاجي في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

تتم عملية الإنتاج في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب بالوطاية) بإستغلال نوعين من المادة الأولية مع الإختلاف في المراحل والعمليات المتبعة في معالجة هذين النوعين، كما تختلف أيضا عملية معالجة الملح الغذائي عن الملح الصناعي.

1- ملح الصخرة (الجيل): حيث تتم عملية الإنتاج بالقيام بعملية تفجير للمنجم ( جبل الملاح) ثم تكسير الصخور، فالطحن، التذويب، البلورة، العصر، التجفيف ( إضافة مادة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) و أخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلوريد الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

2- ملح الشطوط ( شط المغير) : ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل المادة الأولية من وحدة المغير إلى مركب الوطاية حيث تتم عملية الغسل، العصر، الطحن، التجفيف ( إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلوريد الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

وفي نهاية سنة 2005 توقفت الخدمة بالمصفاة وبالتالي التوقف عن إستخراج مادة الملح من المنجم الجبلي، وهذا راجع لتدهور وضعية تجهيزاتها التي لم تكن تستجيب لمتطلبات السوق، وأيضا بسبب التكلفة المرتفعة الناجمة عن عملية إستخراج الملح الصخري والتي تتطلب:

1- إستخدام كميات كبيرة من مادة الديناميت الخطيرة والتي بدورها تحتاج لتوفير حراسة مشددة لهذه المادة إضافة لتوفير الحماية اللازمة أيضا للعمال.

2- إستخراج الملح الصخري يستلزم إستهلاك كبير للطاقة الكهربائية.

3- قطع الغيار الخاصة بألة تكرير الملح قديمة جدا ولم تعد موجودة بالأسواق الجزائرية، و للحصول عليها يتوجب جلبها من الولايات المتحدة الأمريكية وهذا ما يعني تكاليف جد مرتفعة.

لكن بالرغم من توقف إستخراج الملح الصخري وتوقف إنتاج الملح المكرر، حافظت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) على إنتاج مادة الملح إلى يومنا هذا، وذلك بإستخدام ملح الشطوط المستخرج من سبخة المغير بولاية الوادي حيث يتم نقل المادة الأولية من وحدة المغير إلى المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بولاية بسكرة و تتطلب هذه العملية توفير وسائل نقل مجهزة ومتخصصة في نقل هكذا نوع من المواد، حيث تلعب وظيفة النقل دورا أساسيا وفعالا في المركب نظرا لتواجد المادة الأولية في أماكن بعيدة عن مكان التصنيع حيث سابقا يتم جلب الملح الصخري من الجبل الذي يبعد بمسافة 03 كلم عن المركب وحاليا يتم جلب ملح الشطوط من شط المغير، و ساهمت هذه العملية في مواصلة إنتاج الملح المعالج في المركب وتوفيره بنوعيه الغذائي والصناعي لكل الزبائن كما ونوعا.

أهم منتجات المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس مصلحة الإنتاج، 2020)

تقوم المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بإنتاج 3 أنواع من الأملاح وهي: الأملاح الغذائية، الأملاح الصناعية، الأملاح الخاصة، وهي تنتج من مصدرين مختلفين للملح، المصدر الأول الملح المكرر، والمصدر الثاني الملح المعالج، وبشكل عام فإن المركب ينتج تشكيلة متنوعة من الأملاح، بمختلف الأحجام والأشكال والإستعمالات.

الشكل رقم (04): منتجات المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

ومن أهم منتجات المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) نجد :

1- الأملاح الغذائية: إن المركب ينتج نوعين من الملح الغذائي البيودي الناتج عن نمطين صناعيين مختلفين وهي:

- ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب.

- ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب.

- ملح خاص بالمخابز.

الشكل رقم(05): الأملاح الغذائية



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

- 2- الأملاح الصناعية: ويمكن الحصول على الملح الصناعي إنطلاقا من الملح المصفى، حسب متطلبات الصفاء، أو إنطلاقا من ملح السبخات، ويتضمن المنتجات التالية:
- ملح صناعي مختلف الأشكال وبمختلف أنواع التعليب.
  - أملاح لإزالة الثلوج وتكون في شكل ملح سائل.
  - أملاح تأخذ شكل أقراص لمعالجة المياه.

الشكل رقم (06): الأملاح الصناعية



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

3- الأملح الخاصة: وتتمثل في:

- ميديسال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
- بيكاربونات الصوديوم.
- سلما: ملح خاص بآلات الغسيل.
- راحة: ملح الحمام.
- جسيم: ملح خاص بالتصدير.
- آنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

الشكل رقم (07): الأملح الخاصة



المصدر: المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطابة)

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية) وأهميتها الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية) قطبا صناعيا هاما في الجزائر، وهذا راجع لعدة أسباب منها موقعه الإستراتيجي الهام، الجودة العالية التي تتميز بها منتجاته والتي سمحت له بعبور الحدود الجزائرية، وزيادة مبيعاته كل هذا كان له تأثير إيجابي في الإقتصاد الجزائري.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية): (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

من ضمن الأهداف المهمة التي تطمح المؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية) للوصول إليها نجد:

- 1- تحقيق الأرباح الوفيرة مع تحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- 2- المحافظة على البقاء والإستمرارية في ظل وجود المنافسة الشديدة داخل وخارج الوطن.
- 3- إحتلال مكانة مميزة في السوق الجزائرية مع الإلتزام بالمحافظة عليها.
- 4- إنتاج منتجات تتميز بالتنوع والجودة العالية، ترضي المستهلكين الحاليين والمستقبليين داخل وخارج الوطن.
- 5- خلق مزاي تنافسية والمحافظة عليها.
- 6- ضمان توفير منتجات الملح ذات الجودة العالية للسوق المحلية والدولية، وذلك من خلال الإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج.
- 7- العمل الدائم والمستمر على تطوير المنتجات وذلك بإستخدام الطرق الحديثة وإحترام المعايير والمواصفات الدولية.
- 8- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإعادة استغلال منجم الملح مجددا.
- 9- القدرة على مواجهة المنافسة في السوق الوطنية والعالمية.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية): (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

وتكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للأملح (مركب الوطاية) في العناصر الآتي ذكرها:

- 1- تغطية كل السوق المحلية، من خلال تلبية طلبات المستهلكين وبالتالي تحقيق الإكتفاء الذاتي من منتجات الملح.
- 2- المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية.
- 3- تمويل خزانة الدولة بالعملة الوطنية.
- 4- المساهمة في جلب العملة الصعبة وذلك من خلال تصدير منتجاته و أيضا مساهمته في الحد من نزيف العملة الصعبة التي تستخدم في استيراد منتجات الملح.
- 5- المساهمة في تشغيل العمالة الوطنية والتقليل من نسبة البطالة وبالتالي رفع مستوى دخل ورفاهية الفرد.
- 6- المشاركة في الحد من الأمراض عن طريق التعاون مع وزارة الصحة وذلك من خلال تزويد الملح الغذائي بمادة اليود.
- 7- الحد من الإستيراد ومحاوله القضاء على التبعية الاقتصادية.



الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس دائرة الموارد البشرية، 2020)

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) عبارة عن وسيلة لمساعدته في تحقيق أهدافه، حيث يسمح بتقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات لكل العاملين فيه، وفي ما يخص هذا الهيكل فإن المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للأملاح المتواجدة بقسنطينة هي من تقوم بإعداده، ثم إرساله لإدارة المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) حيث تتم مناقشته من قبل المدير ونقابة العمال، والذين يمكنهم تقديم اقتراحاتهم وإجراء تعديلات عليه، ثم يعاد إرساله للمديرية العامة والتي لها الحق في رفضه أو قبوله.

وفيما يلي سنقوم بتوضيح وشرح جميع مكونات الهيكل التنظيمي للمركب:

**1- المدير:** وهو المسؤول الأول في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) و يخضع جميع الموظفين والعمال لسلطته، حيث يقوم بتسيير المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، و اتخاذ جميع القرارات، وتقسيم المهام ووضع الإستراتيجيات اللازمة، ويعتبر ممثلاً للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في جميع اللقاءات والاجتماعات الوطنية.

**2- الأمانة:** والتي تعتبر قناة إتصال بين المدير وجميع الدوائر والمصالح والأقسام، ومن ضمن مهامها: إستقبال البريد الوارد والصادر، إستقبال المكالمات، تنظيم المواعيد، تنظيم الملفات و الوثائق وحفظها.

**3- الدائرة المالية والمحاسبة:** ومهمتها الأساسية تتمثل في الإشراف على جميع العمليات المالية والمحاسبة داخل المركب، والتي من شأنها التأثير على الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، ومن مهامها أيضاً: تساهم في إعداد الميزانية السنوية للمركب، تسجيل عمليات البيع والشراء. و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما: مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة.

- **مصلحة المالية:** يتمثل دورها الأساسي في تحرير تقارير عن النشاط المالي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، متابعة الحركات المالية الداخلة والخارجة ومتابعة الحساب البنكي للمركب.

- **مصلحة المحاسبة:** وتقوم هذه المصلحة بتدوين جميع العمليات المحاسبية اليومية للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) و تحرير التقارير المحاسبية اليومية والدورية، والإحتفاظ بالفواتير و المصروفات إضافة إلى كل ما يتعلق بالجانب الجبائي.

- **الصندوق:** وتتمثل وظيفته الأساسية في متابعة حركة المبالغ المالية الداخلة والخارجة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، بالإضافة إلى تحويل الأموال من وإلى البنك.

**4- الدائرة التجارية:** هذه الدائرة مسؤولة عن جميع النشاطات التجارية للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، فهي تتكفل بتسويق المنتجات، البحث عن زبائن جدد، كما أنها تساهم بشكل كبير في تطوير المنتجات من خلال متابعة شكاوي و إقتراحات الزبائن.

5- دائرة الموارد البشرية: وتتمثل مهمتها في تسيير العنصر البشري في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) وإدارة شؤون المستخدمين، ومتابعة المسار الوظيفي للعمال، حفظ الملفات الخاصة بكل المستخدمين، والجدول الموالي يوضح لنا تصنيف لعمال وموظفين للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية):

الجدول رقم (03): تصنيف عمال وموظفي المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

المجموع	المؤقتين	الدائمين	
33	19	14	الإطارات
86	49	35	المسيرين
57	19	38	المنفذين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بالمركب (مارس 2020)

يتضح لنا من الجدول أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تضم 179 موردا بشريا ( إلى غاية مارس 2020)، موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية وهي: الإطارات، المسيرين، المنفذين. وحسب هذه المعطيات يتبين لنا وجود عمال دائمين ومؤقتين وهذا راجع للاحتياجات المتغيرة للمركب وأيضا تبعا لزيادة أو نقصان الطلب. فمثلا في حالة زيادة الطلب يلجأ المركب إلى الإستعانة باليد العاملة المؤقتة ( عقود عمل مؤقتة) من أجل توفير الطلبات بالكمية والوقت المناسبين.

وتتضمن دائرة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) المصالح التالية:

- **مصلحة الأجور:** ويكمن دورها في حساب الأجور والرواتب وصبها، متابعة الخصومات والمنح والعطل المرضية.. حسب القوانين المعمول بها.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل هذه المصلحة على توفير كل التجهيزات والوسائل التي تحتاجها مختلف مصالح وأقسام المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، بغرض السير الحسن لمختلف مرافق هذه الأخيرة.

- **مصلحة الأمن والوقاية:** تسهر هذه المصلحة على توفير الحماية والأمن للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بمختلف أجزائها و أملاكها، مع توفير الوقاية والحماية أيضا للعمال قصد تجنب الإصابات.

6- **الدائرة التقنية:** تعد هذه الدائرة من أهم الدوائر داخل المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، فهي التي تقوم بالعملية الإنتاجية مع ضمان إستمراريتها، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- **مصلحة الإنتاج:** يعد الإنتاج أهم نشاط تقوم به المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، وتعمل مصلحة الإنتاج على التسيير الجيد لعملية الإنتاج من خلال الإشراف على العملية الإنتاجية بكل مراحلها، مع الحرص على إنتاج منتوجات ذات جودة عالية مطابقة للمواصفات والمعايير المعمول بها.

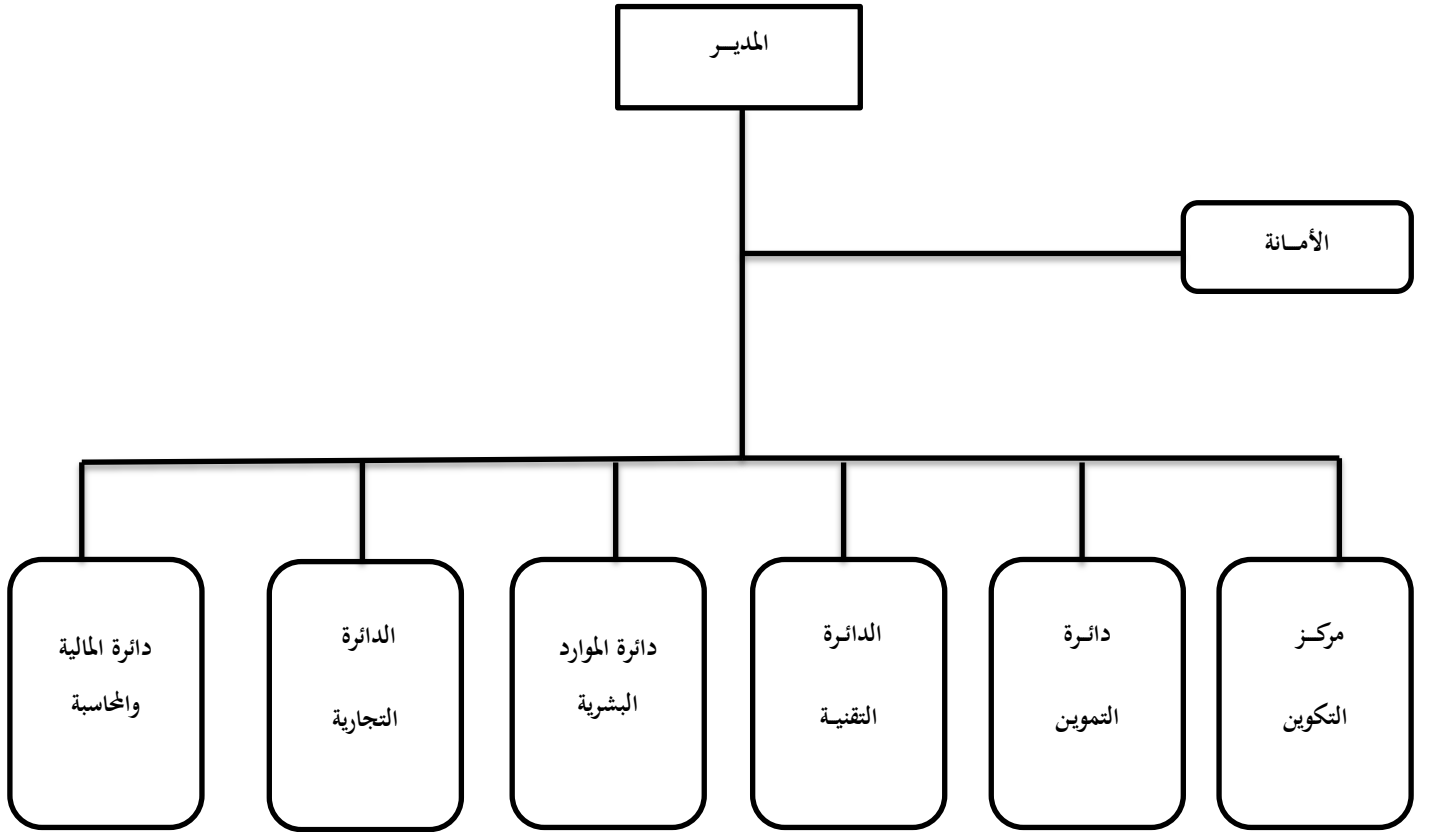
- **مصلحة الصيانة:** إن أكبر مشكل يمكن أن يواجهه المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) هو توقف العملية الإنتاجية نتيجة وجود عطل ما، ولذلك فإن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تحتوي على مصلحة للصيانة والتي تعمل على صيانة الآلات والمعدات في المركب بالسرعة والوقت المناسبين، كما أنها تقوم بالمراقبة الدورية للآلات وتحديد ما تحتاجه من قطع الغيار.

- **المخبر:** إن للمخبر دورا أساسيا ومحوريا في العملية الإنتاجية حيث يتم من خلاله التأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات وبالتالي ضمان صلاحية المنتجات للإستهلاك البشري، و أيضا قياس نسبة نقاوة المنتجات.

**7- دائرة التموين:** يرتبط التموين بعملية الإنتاج في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إرتباطا وثيقا، لأن مهمته الأساسية التركيز على تحديد إحتياجات ومستلزمات الإنتاج في هذه الأخيرة، والقيام بتأمينها لإتمام العملية الإنتاجية والعمل على تفادي تعطلها.

**8- مركز التكوين:** وهو عبارة من مركز لتكوين وتدريب الموظفين والعمال التابعين للمؤسسة الوطنية للأملاح.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بالمركب (مارس 2020)

## المبحث الثاني: واقع المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية):

سنترك في هذا المبحث إلى عرض واقع المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، حيث سنحاول إلقاء الضوء على أنواع المقاولة من الباطن المستخدمة فيها و أهم أسباب اللجوء إلى إستخدامها.

المطلب الأول: أسباب لجوء المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) للمقاولة من الباطن: (رئيس الدائرة التجارية، مقابلة، 2020)

لقد أصبح إستخدام المقاولة من الباطن أمرا لا مفر منه في المؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل التقلبات المفاجأة التي تحدث في محيطها، وهذا ما أدركته المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، حيث توجب عليها مواكبة الأحداث و إستخدام المقاولة من الباطن، بالإضافة إلى أسباب أخرى وهي:

- 1- أصبح من الأنسب إقتصاديا الإستعانة بالمساعدة الخارجية بدل قيام المؤسسة بجميع الأعمال بإمكانياتها الخاصة.
- 2- السعي إلى الزيادة في الأرباح.
- 3- الرغبة في التقليل من التكاليف، وتحرير الأموال، وبالتالي الرفع من إستثماراتها.
- 4- إدراك المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ضرورة التخصيص الأمثل لمواردها من خلال التركيز أكثر على الأنشطة الأساسية ( الأكثر إنتاجا للقيمة المضافة)، ومنح الأنشطة التي يمكن إعتبارها بأنها ثانوية (الأقل قيمة مضافة) إلى موردين خارجيين، طالما أنهم يؤدونها بشكل أفضل وأقل تكلفة من المؤسسة نفسها.
- 5- الحاجة الملحة إلى المرونة بالأخص في ظل تواجد المؤسسة ضمن محيط غير مستقر.
- 6- التقليل من مستوى المخاطرة، حيث في حالة حدوثها يتم تحويلها أو تقاسمها مع المؤسسة المنفذة.
- 7- الرفع من كفاءة وجودة المنتجات وذلك نتيجة التركيز على النشاط الاساسي للمؤسسة.
- 8- الإستجابة لتطورات السوق.

المطلب الثاني: مراحل إتخاذ القرار بإعتماد المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس مصلحة الإستغلال، 2020)

إن المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بإعتبارها المؤسسة الأم هي من يقوم بإبرام الصفقات مع المقاولين من الباطن وذلك عن طريق المناقصات الوطنية التي تطرحها، حيث تقوم المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بإعلام المديرية العامة بقسنطينة بإحتياجاتها من شاحنات أو آلات وتقوم المديرية العامة بدورها بدراسة هذه الإحتياجات، والقيام بالإختيار بين اللجوء إلى المقاوله من الباطن أو الإعتماد على مواردها الداخلية، وبعد الدراسة المعمقة تتم الموافقة على مطالب المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) وإتخاذ القرار بالتوجه للمقاوله من الباطن. و يتم ذلك عن طريق طلب العروض الوطنية والذي يخضع لقانون الصفقات العمومية الجزائري.

حيث تقوم المديرية العامة بإتباع الإجراءات اللازمة المتعلقة بالعروض الوطنية والمتمثلة في:

**1-** تقوم المديرية العامة بإعداد دفتر الشروط ( أنظر الملحق رقم 01)، ويتم فيه تحديد مجموعة من الشروط التي يجب أن تتقيد بها المؤسسة المقاوله من الباطن، وهو يتجدد كل سنة.

**2-** تقوم المديرية العامة بالإعلان عن المناقصة في جريدتين وطنيتين، حيث يتم فيه توضيح الغرض من المناقصة و الشروط اللازمة للالتحاق بهذه المسابقة.

**3-** بعد الإعلان عن المناقصة تقوم المؤسسات المقاوله الراغبة في المشاركة في المسابقة بشراء دفتر الشروط، وتسديد قيمته المالية، و تقديم الوصل للإدارة والتي تقوم بدورها بتسجيل المؤسسة المقاوله في سجل خاص، ثم يتم تقديم دفتر الشروط لهذه الأخيرة.

**4-** تقوم المؤسسات المقاوله بإعداد ظرف يحتوي ثلاث ملفات: ملف خاص بالمقاول من الباطن يحتوي على جميع المعلومات الخاصة به، العرض التقني و العرض المالي، ثم تقوم المؤسسة المقاوله بإيداعه لدى المديرية العامة.

**5-** وفي الأجال المحددة تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بالمديرية العامة بفتح الأظرفة والقيام بتقييم جميع العروض وانتقاء أحسن العروض (أقل سعر)، وبعد ذلك يتم التعاقد مع المؤسسة المقاوله المختارة و يمكن أن يتم التعاقد مع أكثر من مؤسسة في مناقصة واحدة.

بالنسبة لمدة سريان عقد المقاوله من الباطن فهو محدد لمدة سنة واحدة، لكن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) قررت إبتداء من العام المقبل أن عقد المقاوله من الباطن الخاص بنقل المنتجات والمواد الخام سيكون لمدة 05 سنوات.

المطلب الثالث: نشاط المقابلة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس مصلحة الإستغلال،  
2020)

إن الدولة الجزائرية من خلال سياستها الإقتصادية التي إعتدتها للنهوض بالاقتصاد الوطني شجعت المؤسسات الإقتصادية سواء العامة أو الخاصة على الإستعانة بالمقابلة من الباطن للإستفادة من المزايا العديدة التي يوفرها هذا الأسلوب المتبع من طرف العديد من دول العالم.

والمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL تعد واحدة من أهم وأكبر المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، وشأنها شأن العديد من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لجأت إلى المقابلة من الباطن وذلك في مجال الخدمات ( النقل بالنسبة للمنتجات والعمال، الأمن، الآلات،...) وتعميمها على جميع الوحدات التابعة لها.

و المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) نظرا لطبيعة نشاطه المتمثلة في تصنيع الملح ، فإن لا مجال لاستخدام المقابلة من الباطن في العملية الإنتاجية و إقتصر تدخلها على وظيفة النقل (المنتجات، المواد الخام ، العتاد والآلات..) و وظيفة الأمن والحراسة على غرار الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL ، حيث يعتبر النقل والأمن من الأنشطة الفرعية في المركب لذلك تم منحها لمقاولين من أجل التركيز أكثر على النشاط الرئيسي في المركب والمتمثل في تصنيع الملح. والمركب يتعامل مع مؤسسات مقابلة عديدة في مجالي النقل والأمن، حيث بلغ عدد المؤسسات المقابلة في مجال النقل ثماني (08) مؤسسات ومؤسسة واحدة مقابلة في مجال الأمن والحراسة.

جدول رقم (04) : وظائف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) و علاقتها بالمقابلة من الباطن

الوظائف	الإستعانة بالمقابلة من الباطن	الإعتماد على المصادر الداخلية
النقل (المنتجات والمواد الخام)	60 %	40 %
الأمن والحراسة	80 %	20 %
نقل العمال	70 %	30 %
الآلات والمعدات	ظرفية	100 %
الوظائف الأخرى	00 %	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

حسب المعطيات التي في الجدول تعد وظيفتنا النقل (المنتجات والعمال) والأمن الوحيدتان في المركب الممنوحتان للمقاولين من الباطن حيث تم الإعتماد الكلي فيهما على المقاولة من الباطن، أما بالنسبة للمقاولة الخاصة بالآلات والمعدات فهي ظرفية فقط يتم اللجوء إليها في حالات خاصة، أما بقية الوظائف الأخرى وخاصة المتعلقة بالعملية الإنتاجية في المركب فتتم إدارتها بالإعتماد على الموارد الداخلية للمركب. وهذا راجع لإمتلاك المركب لإمكانات كبيرة و سبب آخر هو حداثة مفهوم المقاولة من الباطن بالنسبة للمركب وتخوفه من المخاطر التي يمكن أن تنجر عنها في حالة تعميمها على باقي الوظائف.

#### المطلب الرابع: مجالات تطبيق المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية):

إن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) يستعين بالمقاولة من الباطن الخدمائية في العديد من المجالات مثل النقل بنوعيه الخاص بالمنتجات والمواد الخام و النقل الخاص بالعمال مجال الأمن، وأيضا مقاولة الخاصة بالآلات والعتاد، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تم التركيز على دراسة المقاولة من الباطن في مجالي النقل الخاص بالمنتجات والأمن.

**الفرع الأول: المقاولة من الباطن الخاصة بالنقل الخاص بالمنتجات والمواد الخام:** (رئيس مصلحة الاستغلال و رئيس مصلحة الصيانة، 2020)

المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح، نشاطها الرئيسي تصنيع منتجات الملحن والمركب يعتمد على إمكانيات ومصادره الداخلية في كل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية، وكأي مؤسسة إنتاجية لابد من توفير وسائل نقل تمكنها من نقل منجتها من مركز الإنتاج إلى المخازن أو وحدات التوزيع ونقاط البيع.

وكما أشرنا سابقا فإن المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL (المؤسسة الأم) تنظم وحدة نقل مقرها مركب الوطاية، وتقوم هذه الوحدة بتوفير شاحنات النقل لنقل المواد المصنعة والمواد الخام من المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إلى باقي الوحدات الإنتاجية الأخرى و وحدات التوزيع ونقاط البيع، ونظرا للطاقة الإنتاجية الكبيرة للمركب التي تقدر 10000 طن شهريا، و نظرا لزيادة الطلبات فإن وسائل النقل التابعة للوحدة لم تكن كافية، ذلك ما أدى إلى الإستعانة بخدمات المقاولين في مجال النقل سعيا من المركب إلى التركيز أكثر على نشاطه الأساسي، مع ضمان توصيل طلبات أكثر في وقت أسرع وبتكاليف منخفضة، وقد كانت بداية نشاط المقاولة من الباطن في مجال النقل سنة 2006.

وحسب تصريح رئيسة مصلحة الإستغلال بوحدة النقل TRS أن المركب لم يجد أي صعوبات في التعامل مع المؤسسات المقاولة، حيث أن المؤسسات كانت ملتزمة بشروط العقد ودفت الشروط وتقوم بنقل المنتجات وكل ما يريد المركب نقله إلى الوجهة المحددة وفي الوقت المناسب. وتحمل المؤسسة المقاولة المسؤولية كاملة في حال تعرض الحمولة إلى أي: حادث، سرقة، ضياع، أو تأخير أو حاجة الشاحنات إلى صيانة....وبعد توصيل الحمولة إلى وجهتها المحددة تقوم المؤسسة



المقاوله بتقديم فواتير شهرية ( أنظر الملحق رقم 02) تحدد فيها مستحقاتها مع توضيح وزن الحمولة، الوجهة، سعر الطن المتفق عليه سابقا في المناقصة و يتم حساب سعر الحمولة بالطن الكيلومترات.

ويحدد سعر نقل الحمولة بالطريقة التالية:

حيث: 1 طن من الكيلومتر = حمولة طن واحد في الوزن الذي يتم نقله على مسافة كيلومتر واحد.

مثلا: حدد ثمن بيع طن واحد من الملح المصنع ب 3.50 د ج.

يتم نقل حمولة 20 طن لمسافة 200 كلم

لتحديد كم من طن بالكيلومتر نقوم ب:  $TKM\ 4000 = 200 * 20$

$14000 = 4000 * 3.50$  د ج وهو سعر نقل حمولة 20 طن من الملح المصنع مسافة 200 كلم.

أما في حالة كان نقل المنتجات يتم بشاحنات المركب فمن المؤكد أن المركب يتحمل المسؤولية كاملة في حالات الضياع أو السرقة أو الحوادث حيث يتوجب على المركب تأمين الحمولة والشاحنة والسائق، الصيانة والوقود إضافة إلى الراتب الشهري للسائق مع تكاليف المهمة (Frais de mission) ، كل ماسبق ذكره تعتبر تكاليف و أعباء إضافية تقع على كاهل المركب إذا تم النقل على عاتقه، شيء آخر بالنسبة للسائق فيما يخص العطلة السنوية أو المرضية حيث أن هذه الأخيرة يمكن أن تكونا سببا أيضا في تأخير أو توقف العمل ويتوجب على المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) توفير البديل بينما في حالة تكفل المؤسسة المقاوله بذلك فإن المركب يتجنب كل ماسبق لأن المقاول يتحمل كامل المصاريف الخاصة بالتأمين والسائق والصيانة وغيرها وأيضا ضمان توفير شاحنات النقل مع سائقها مهما كلف الأمر ويكتفي فقط بالحصول على ثمن نقل الحمولة فقط ( أنظر الملحقين رقم 03 و 04).

يتضح لنا من خلال ما سبق أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) هي المستفيد الأول من إستخدامها للمقاوله من الباطن في مجال نقل المنتجات وهذا ما توضحه الفواتير الخاصة بها والمتعلقة بصيانة الشاحنات ( أنظر الملحقين رقم 05 و 06) وأيضا الوثائق المتعلقة برواتب السائقين ( أنظر الملحق رقم 07) حيث عند مقارنتها بالفواتير الخاصة بالمقاولين نجد أن المركب إذا قام بالنقل بواسطة شاحناته فقط ستترب عليه تكاليف مرتفعة بينما الإعتماد على المقاوله من الباطن ساعد المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في تخفيض هذه التكاليف.

الفرع الثاني: المقابلة من الباطن الخاصة بالأمن والحراسة: (رئيس دائرة المالية والمحاسبة، 2020)

تعد المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) من أهم المؤسسات الإقتصادية لذلك يعتبر الأمن من الضروريات الهامة بالنسبة إليه، فالمركب يحتوي على منشآت هامة وعتاد وأجهزة و سلع إضافة إل العمال تحتاج كلها للحماية، لذلك فالأمن في المركب يحظ بأهمية كبيرة حيث يضم المركب مصلحة للأمن والوقاية، كما أنه يشغل العديد من أعوان الأمن للسهر على حماية المركب ليلا ونهارا.

وفي سنة 2010 وسعيا من المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إلى التخفيض من التكاليف و جلب أعوان أمن أكفاء و متخصصين ، تم اللجوء إلى المقابلة من الباطن(مقابلة خدماتية) و إستخدام مؤسسة مقابلة متخصصة في مجال الأمن والحراسة لدعم المركب بأعوان أمن.

وكما أشرنا سابقا فإن السبب الرئيسي للإستعانة بمؤسسة مقابلة متخصصة في مجال الأمن هو تخفيض التكاليف المرتفعة الخاصة بالأمن والحراسة المترتبة عن تشغيل المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) لأعوان أمن ، حيث عند الإطلاع على رواتب أعوان الأمن ومقارنتها برواتب أعوان الأمن التابعين للمؤسسة المنفذة نلاحظ فرقا شاسعا بينهما حيث العون التابع للمؤسسة المنفذة للأملاح ( المؤسسة الأمرة) يتحصل على راتب يقدر بـ 71007.37 دج بينما العون التابع للمؤسسة المنفذة يتحصل على راتب وقدره 33000 دج ( أنظر الملحق رقم 08).

والجدول الموالي يوضح لنا الراتب الشهري لعون أمن تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح ( مركب الوطاية):

جدول رقم (05) : جدول الراتب الشهري لعون أمن تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

الصيغة	القاعدة	المعدل	الارباح	الاقطاعات
الاجر القاعدي	173.33	156.94	27 203.22	
منحة الخبرة	27 203.22	% 57.13	15 541.19	
منحة الحضور	27 203.22	% 16.75	4 556.53	
المنحة المتغيرة الشهرية	27 203.22	% 32.50	8 841.04	
علاوة العمل التناوبي	27 203.22	% 30	8 160.96	
منحة الخطر	27 203.22	% 85	2 895.00	
تعويض تكميلي على الدخل			500.00	
منحة المنطقة	27 203.22	% 21		
أجر المنصب	73 410.62	% 9		6 606.96
اقتطاع التعاونيات	73 410.62	% 1		734.11
منحة السلة	22.00	332.31	7 310.82	
الارباح	10 000.00		10 000.00	
الدخل الخاضع للضريبة	68 915.95			14 173.00
الاجر الوحيد			1 800.00	
<b>الاجر الخام</b>	<b>92 521.44</b>			
الاقطاعات	21 514.06			
صافي الدخل	71 007.37			

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة المحاسبة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

يوضح الجدول أعلاه الراتب الشهري الذي يتقاضاه عون الأمن التابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) والذي يقدر بـ: 77 007.3 دج، وهو يمثل ضعف ما يتقاضاه عون أمن تابع للمؤسسة المقابلة، كما أن عون الأمن التابع للمركب يستفيد من كل المنح كاملة، وأيضا التأمين الإجتماعي والخدمات الإجتماعية، و ما يميزه أيضا حصوله على نسبة من الأرباح التي تتحصل عليها المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، حيث يقوم المركب بتوزيع أرباحه على جميع موظفيه وعماله.

لقد تم توضيح ما يتقاضاه عون أمن تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في الجدول السابق، وسيتم توضيح أعباء أخرى تقع على عاتق المؤسسة وجب عليها دفعها من أجل رفاهية عمالها، مع تبيان مجموع التكاليف الكلية التي تنفقها المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) على أعوان الأمن في الجدول أدناه:

جدول رقم (06): أعباء أرباب العمل

الضمان الإجتماعي	73 410.62	26 %	19 086.76
التعاونيات	73 410.62	01 %	734.11
الخدمات الإجتماعية	92 521.44	02 %	1 850.43
<b>مجموع تكاليف أرباب العمل</b>			21 671.30
<b>المجموع العام للتكاليف</b>			114 192.73

من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف دائرة المحاسبة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

كما أشرنا سابقا فإن الراتب الشهري الصافي الذي يتقاضاه عون الامن التابع أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) هو 77 007.37 دج، لكن هذا المبلغ لا يمثل المبلغ الكلي الذي يتقاضاه العون، حيث توجد تكاليف أخرى تقع على عاتق المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) لكنها لا تظهر في جدول الراتب الشهري وهي تكاليف أرباب العمل (CHARGE PATRONAL)، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه حيث يبين لنا المبالغ التي تدفعها أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) للضمان الإجتماعي والخدمات الإجتماعية والتعاونيات وذلك من أجل إستفادة أعوان الأمن من إمتيازات الضمان الإجتماعي والخدمات الإجتماعية التي تساهم في تطوير وتحسين معيشتهم، كما يظهر لنا الجدول مجموع التكاليف الحقيقية التي تنفقها أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) على عون الأمن التابع لها والتي تقدر بـ 114 192.73 دج (الدخل الخام + تكاليف أرباب العمل).

يظهر لنا جليا أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تنفق أموالا كثيرة على أعوان الأمن التابعين لها والتي تعد تكاليف بالنسبة إليها وجب تقليلها، والحل الأمثل كان باستخدام المقاوله من الباطن، حيث يتقاضى العون 33000 دج فقط وتحمل المؤسسة المنفذة كامل المسؤولية، إذا فإن أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) نجحت فعلا في تخفيض تكاليفها وتوفير أموالها، والحصول على أشخاص متخصصين في مجال الأمن مع ضمان إنجاز عملهم على أكمل وجه.

الفرع الثالث: الأنواع الأخرى من المقاوله من الباطن المستخدمة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس مصلحة التموين، 2020)

لقد أشرنا سابقا أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تستخدم المقاوله الخدمائية في بعض نشاطاتها والمتمثلة في الأمن والحراسة والنقل الخاص بالبضائع والمواد الخام والنقل الخاص بالعمال أيضا، وهي أيضا تدخل ضمن المقاوله الدائمة لأن أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) دائما ما تمنح هذه الخدمات إلى مؤسسة منفذة لتقوم بها.

بالنسبة للمقاوله الخاصة بنقل العمال فإنها تعد أساسية، وهذا لوقوع المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في منطقة معزولة بعيدة عن المنطقة العمرانية وبالتالي فإن العمال والموظفين يجدون صعوبة في التنقل إليها لأن معظمهم يقطنون في مناطق مجاورة لبلدية الوطاية، وحتى القاطنين ببلدية الوطاية يجدون صعوبة في الوصول إليه، في البداية حاول المركب توفير وسائل لنقل العمال مع ضرورة توفير سائقين وكل ماينجر عن هذه العملية من مصاريف، كما تم منح العمال والموظفين منحة النقل، وبعد الدراسة المعمقة لاحظت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) أنها تتكبد تكاليف عديدة هي في غنى عنها فكانت المقاوله من الباطن هي الحل المثالي لهذا الوضع، مما جعل المؤسسة توفر أموالها و تستغلها في تمويل الأنشطة الأساسية في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية).

نوع آخر من المقاوله من الباطن إستخدمته المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) خلال زمن مضى وفي ظرف خاص وهو يعتبر كمقاوله على أساس التخصص حيث لجأت المؤسسة إلى الإستعانة بمؤسسة مقاوله من الباطن توفر لها الآلات والمعدات وتجهيزات متخصصة مع توفير مستخدمين مؤهلين أيضا لتسيير هذه المعدات.

ما يمكن ملاحظته أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تعتمد على المقاوله من الباطن في العديد من الأنشطة فنجدها تستخدمها في النقل الخاص بالمنتجات و العمال، أيضا نجدها في الأمن والحراسة وكلاهما يصنفان ضمن المقاوله الخدمائية والتي تنتمي إلى أحد تصنيفات المقاوله من الباطن والذي يقسم المقاوله من الباطن على أساس قطاع النشاط.

أما النوع الأخر من المقاوله من الباطن التي تستعين فيه آلات وعتاد الموردين خارجيين، يطلق عليه بالمقاوله على أساس التخصص، حيث تندرج ضمن التصنيف على أساس طبيعة المقاوله.

الفرع الرابع: أثار المقابلة من الباطن على المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية): (رئيس دائرة المحاسبة والمالية، 2020)

لقد كان هدفنا الاساسي من قيامنا بمجده الدراسة هو الوصول إلى تحديد مزايا اعتماد المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) للمقابلة من الباطن في تنفيذ بعض أنشطتها، ولقد تم التعرف على أثار المقابلة من الباطن وتوصلنا إلى:

أن المقابلة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) لا يتم التعامل بها في العملية الإنتاجية، هذا لأن قسم الإنتاج يحتاج إلى خبرات وتقنيات عالية الجودة، والمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تمتلك الإمكانيات اللازمة لهذه العملية. ونظرا لإهتمام المؤسسة بتخفيض تكاليفها العامة، لجأت إلى المقابلة من الباطن وقامت بإسناد بعض الأنشطة الداعمة (النقل، الأمن) التي تعاني من نقص في الموارد أو المهارات إلى موردين خارجيين يوفر لها خدمات بأقل تكلفة، وتركيز كل جهودها على نشاطها الإنتاجي.

ولقد نجحت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إلى حد كبير في الوصول لمبتغاهما، وبرز أثر المقابلة من الباطن على أداء المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) من خلال المجالات التالية:

- 1- **التقليل من التكاليف** : إسناد وظيفتي النقل والأمن لمؤسسات مقابلة من الباطن متخصصة وذات خبرة وكفاءة تفوق خبرة المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في هذين الميدانين، مما جعلها تحصل على إنجاز بتكاليف منخفضة.
- 2- **التركيز على النشاط الرئيسي**: ساهمت المقابلة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في صب كل الإهتمام والجهود على النشاط الإنتاجي في المؤسسة و عدم بعثرة مجهوداتها على الأنشطة الفرعية التي وكلت إلى مؤسسات متخصصة، مما نتج عنه رفع في القدرة الإنتاجية و أيضا في مستوى كفاءة وجودة منتجاتها وبالتالي زيادة ربحيتها وسيطرتها في السوق.
- 3- **تحسين أداء المؤسسة**: حيث ساهم إستخدام المقابلة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في تحسين أدائها، ويظهر ذلك من خلال الإستخدام الرشيد لمواردها المتاحة وحسن التسيير في وسائل إنتاجها، مع توفير المنتجات المميزة للمستهلكين بالسرعة والدقة المطلوبين و بأقل التكاليف.
- 4- **زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية**: أن تركيز المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) على النشاط الرئيسي (الإنتاجي) فقط ساهم في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية.
- 5- **ربط العلاقات الاقتصادية مع الغير**: من ضمن المزايا التي حصلت عليها المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، إقامة علاقات مع مؤسسات إقتصادية أخرى أساسها التعاون وتبادل المصالح في إطار التعاقد، وهذا ما نتج عنه توسيع لدائرة علاقاتها مع اطراف خارجيين.

6- مساهمتها في التنمية الاقتصادية: ساهمت المقابلة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بشكل أو بآخر في زيادة ربحية ومردودية المؤسسة ما جعل المؤسسة تساهم في الناتج المحلي، كما أن صادراتها ساهمت في جلب العملة الصعبة للوطن. كما أنها ساهمت بشكل كبير في فتح المجال أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول لعالم المال والأعمال وإعطائها فرصة للإستثمار و المساهمة في القضاء على البطالة.

7- التقليل من مستوى المخاطرة: من مزايا المقابلة من الباطن تقاسم المخاطر أو تحويلها للمؤسسة المنفذة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، فمثلا في حالة تعرض شاحنات النقل التابعة للمؤسسة المنفذة المحملة بالمواد المصنعة لأي حادث أو ضياع أو سرقة فإن المقاول يتحمل المسؤولية كاملة ويقوم بتعويض المؤسسة الأمرة بنسبة 100% ، في حين لو تعرضت شاحنات المؤسسة لنفس الحادث فإن شركات التأمين تقوم بتعويض المؤسسة بنسبة 30% فقط.

8- تحرير الأموال: استخدام المقابلة من الباطن من طرف المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، مكنها من تحرير مواردها المالية وإستثمارها في نشاطها الاساسي، حيث تم بناء مصنع جديد لتصنيع الملح بتكلفة 1 مليار و254 مليون دج، طاقته الإنتاجية 800000 طن في السنة حيث يقوم بإنتاج 12 طن من الملح في الساعة الواحدة، وكل هذا راجع للتدفق المالي الذي أسهمت به المقابلة من الباطن.

ما يمكن إستخلاصه أن المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) قد إستفادت جيدا من إستخدامها للمقابلة من الباطن حيث دفعت بها إلى صب كل جهودها على نشاطها الرئيسي و إستخدامها الأمثل لمواردها وإمكانياتها المادية والبشرية ماننتج عنه منتجات ذات جودة عالية وتحقيق العوائد المالية، و أيضا التخلص من أعباء الأنشطة المسندة إلى المؤسسة المنفذة وتحويل تلك التكاليف من ثابتة إلى متغيرة ما أدى إلى تحرير السيولة وإستثمارها ببناء مصنع جديد بتقنيات حديثة، وكل ما سبق أدى إلى رفع الأداء الكلي للمؤسسة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) حيث حاولنا معرفة مدى اعتماد المركب على المقابلة من الباطن وتوصلنا إلى أن:

المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، هي من أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL ونشاطها الأساسي إنتاج منتجات الملح (ملح غذائي، صناعي، خاص)، وقد اكتسبت أهميتها كونها تقوم بإنتاج الملح المكرر والملح المعالج بكميات كبيرة وبجودة عالية، وعلى غرار العديد من المؤسسات الاقتصادية الأخرى لجأت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إلى استخدام المقابلة من الباطن وإسناد بعض أنشطتها الثانوية إلى مؤسسات منفذة للأعمال متخصصة، حيث يتم إنتقاء المقاولين من الباطن عبر إجراء مناقصة وطنية.

المقابلة من الباطن المستخدمة في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) لا تدخل في العملية الإنتاجية ، المؤسسة اعتمدت على المقابلة الخدمائية (النقل والأمن والحراسة)، وهذا سعيًا منها في التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وإنتاج منتجات عالية الجودة والتخفيض من التكاليف. وفعلا لقد نجحت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) في الوصول لأهدافها، فبإعتمادها على المقابلة من الباطن تمكنت من التركيز على تصنيع منتجات الملح بجودة عالية وتحقيق أرباح معتبرة، و استطاعت أيضا تخفيض العديد من التكاليف التي كان سابقا ينفقها على النقل والأمن.



الخاتمة

### الخاتمة:

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات السريعة التي خلقت ضغوطات متزايدة خلقت ضغوطات متزايدة على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه التغيرات زادت من حاجة المؤسسات لتعديل أو تغيير إستراتيجيتها لضمان إستمراريتها وبقائها. فالإستمرارية هدف تسعى إليه جميع المؤسسات وبالتالي بات من الضروري البحث عن أساليب ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات، وتضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمالية.

قمنا بهذه الدراسة لرفع الغموض عن موضوع المقاوله من الباطن و إبراز آثارها على المؤسسة الاقتصادية ، والتي أصبحت في الوقت الراهن تعد من أهم الخيارات الإستراتيجية الناجحة، حيث حاولنا التعرف أهم المفاهيم حول المقاوله من الباطن والتي مبدأها الأساسي التخصص في النشاط الرئيسي للمؤسسة وإسناد الأنشطة التي تعتبرها ثانوية إلى مقاولين من الباطن ، وأيضاً تم إبراز الدور الجوهرى الذي تلعبه المقاوله من الباطن في المؤسسة في تمكينها من إنجاز الأعمال بأقل التكاليف و الإستخدام الأمثل لمواردها، والتسيير المحكم في وسائلها، والرفع من قدراتها الإنتاجية والتنافسية ، مما ينشأ عنه رفع للأداء الكلي للمؤسسة . كما تطرقنا أيضاً لتشخيص وضعية المقاوله من الباطن في الجزائر والتي بالرغم من كل الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في سبيل ترقيتها وتطويرها إلا أن المقاوله من الباطن لازال أمامها الكثير لترقى للمستوى المطلوب.

كما أننا تطرقنا لدراسة المقاوله من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، حيث تقوم هذه الأخيرة بالإعتماد على المقاوله من الباطن و إستخدامها في بعض أنشطتها الثانوية أو التي تعاني فيها من نقص في الموارد إلى مقاولين من الباطن يتم إختيارهم عن طريق مناقصة وطنية، ولقد وفقت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إلى حد كبير بتحقيق أهدافها نتيجة إعتمادها على المقاوله من الباطن حيث إستطاعت التركيز على نشاطها الرئيسي وعدم بعثرة جهودها وأموالها على باقي الأنشطة، مما نتج عنه إنتاج منتوجات عالية الجودة بتكاليف أقل، ما أدى إلى زيادة العوائد المالية، و زيادة نسبة الإستثمار فيها، ما أدى إلى رفع الأداء الإقتصادي الكلي وبالتالي ضمان إستمرارية المؤسسة وبقائها.

### 1/ إختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، يمكننا إختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تستخدم المؤسسة الاقتصادية المقاوله من الباطن لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة.

أثبتنا صحة الفرضية الأولى وذلك من خلال:

إعتماد المؤسسة الوطنية للأملاح(مركب الوطاية) على المقاوله من الباطن (خدمة النقل) جعلها تحافظ على إستمراريتها وبقائها، لأنه بواسطة شاحنات النقل التابعة للمؤسسة المنفذة يتم جلب المادة الأولية من وحدة المغير ( ولاية

الوادي) إلى المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ، كما أنها أيضا تقوم بنقل المنتجات إلى نقاط التوزيع والبيع عبر الوطن ، إذا فالمقاولة من الباطن ساعدت المؤسسة على الإستمرار في نشاطها الإنتاجي والتركيز عليه وأيضا المساعدة على بيع منتجاتها وتحقيق الأرباح، وبالتالي ضمان الإستمرارية للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية).

**الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية على المقاولة من الباطن لإتمام نشاط معين من أنشطتها.**

أثبتنا صحة الفرضية الثانية وذلك من خلال:

يعد النقل ( المواد الخام والمواد المصنعة) من الأنشطة الداعمة للنشاط الرئيسي في المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، لكن هذه الأخيرة تعاني من قصور كبير في شاحنات النقل ما أدى إلى تعطل في الأنشطة الأخرى، وهذا ما جعلها تستعين بالمقاولة من الباطن في هذا المجال لتدارك هذا القصور وإتمام نشاطها بشكل جيد.

**الفرضية الثالثة: تمكن المقاولة من الباطن المؤسسة من تحسين الأداء.**

أثبتنا صحة الفرضية الثالثة و ذلك من خلال:

إسناد المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) لبعض الأنشطة الداعمة لمؤسسات مقاولة من الباطن سمح لها بـ:

- 1- التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وكانت نتيجة هذا التخصص إنتاج منتجات عالية الجودة ساهمت في الحصول على أرباح كبيرة.
- 2- عدم بعثرة مواردها على الأنشطة الأخرى مما أدى إلى تخفيض التكاليف العامة، و تم إعادة توجيه هذه الأموال و إستغلالها و إستثمارها في أنشطة أخرى.

إن تفوق المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) وتخصصها في مجالها وإنتاج منتجات عالية الجودة بأقل التكاليف، وزيادة عوائدها المالية، كل ماسبق هي مظاهر تدل على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ختاما لقد إستطعنا إثبات صحة فرضيات الدراسة والتي توضح الأدوار الأساسية للمقاولة من الباطن داخل المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)، حيث لعبت المقاولة من الباطن دورا جوهريا مكن المؤسسة من سد العجز والنقص في إمكانياتها ومواردها، و إستطاعت بفضلها تحسين أدائها الكلي، مما ضمن لها بقائها وإستمراريتها في المحيط الإقتصادي.

**2/ نتائج الدراسة:**

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه المقاولة من الباطن في المؤسسة الوطنية للأملاح

(مركب الوطاية)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

### النتائج النظرية:

- 1- أن المقاوله من الباطن أسلوب جديد لتنظيم الأنشطة الإقتصادية.
- 2- المقاوله من الباطن هدفها الأساسي التركيز على النشاط الرئيسي للمؤسسة، وإسناد أنشطتها الأخرى إلى متعاملين خارجيين متخصصين يقومون بإنجازها بطريقة أفضل وبتكلفة أقل.
- 3- غالبا ما تكون الأنشطة التي يتم منحها للمقاولين من الباطن تكون عبارة عن أنشطة داعمة للنشاط الرئيسي في المؤسسة.
- 4- ضعف الوعي بأهمية المقاوله من الباطن ودورها الجوهري في المؤسسة الإقتصادية.
- 5- المقاوله من الباطن في الجزائر تعاني من عدم وجود تشريعات أو نصوص قانونية قائمة بذاتها، حيث غالبا ما يتم إدراج المواد القانونية الخاصة بالمقاوله من الباطن ضمن القوانين الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى عدم وجود إحصائيات دقيقة وحديثة لحجم المقاوله من الباطن في الهيكل الإقتصادي الجزائري.
- 6- غالبا ما تكون المؤسسات العمومية التابعة للدولة هي المؤسسة الأمرة، والمؤسسة المنفذة عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة.

### النتائج التطبيقية:

- 1- المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) إستخدمت المقاوله من الباطن للتركيز على نشاطها الرئيسي وزيادة في إنتاجها والهدف الأهم التقليل من التكاليف.
- 2- قامت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) ( المؤسسة الأمرة) بإسناد الأنشطة التي تعاني فيها من النقص في الموارد ( النقل والأمن) إلى مؤسسات مقاوله متخصصة (المؤسسة المنفذة).
- 3- بفضل المقاوله من الباطن إستطاعت المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تخفيض تكاليف النقل و الأمن، وتوفير هذه الأموال و إستغلالها و إستثمارها في إنشاء مصنع جديد.
- 4- المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) تستخدم نوعين من المقاوله من الباطن النوع الأول تستخدمه في وظيفتي النقل والأمن و يتمثل في المقاوله الخدمائية والتي تندرج ضمن تصنيف المقاوله من الباطن على أساس قطاع النشاط، أما النوع الثاني من المقاوله من الباطن الذي تستخدمه للإستعانة بالأجهزة والآلات فيطلق عليه بالمقاوله على أساس التخصص وهي تندرج ضمن تصنيف المقاوله من الباطن على أساس طبيعة المقاوله.
- 5- عدم إستفادة المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) من الإمتيازات المقدمة من قبل الدولة في إطار المقاوله من الباطن.
- 6- معظم المؤسسات المنفذة المتعاقد منها في إطار المقاوله من الباطن هي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية للقطاع الخاص.

7- المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) بإستخدامها للمقاولة من الباطن إستطاعت أن تدعم النسيج الصناعي و أن تمنح فرصا للمؤسسات المقاولة ( المنفذة) التي معضمها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة لخلق الثروة وفتح مناصب الشغل.  
بالنتيجة، أثبتت المقاولة من الباطن أنها إستراتيجية فعالة يمكن الإعتماد عليها للرفع من أداء المؤسسة الإقتصادية.

### 3/ الإقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- 1- نشر ثقافة المقاولة من الباطن و الترويج لها ومحاولة توجيه إهتمام المؤسسات الإقتصادية نحوها، وذلك من خلال تقديم الحكومة للتحفيزات و الإمتيازات الضريبية والتمويلية.
- 2- تفعيل دور الهيئات والمراكز الداعمة للمقاولة من الباطن في الجزائر وتطويرها.
- 3- إصدار المزيد من القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالمقاولة من الباطن قائمة بذاتها لتوضيح وتنظيم هذه العملية، لأن معظم التشريعات الخاصة بالمقاولة من الباطن سابقا جاءت ضمن قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- لا بد أن تكون المقاولة من الباطن آلية لتشجيع الشراكة.
- 5- على المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) الإستمرار في إستخدام المقاولة من الباطن، لأنها ساهمت في تحسين أدائها، ومحاولة تعميم تطبيقها على الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
- 6- يجب على المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) أن تحاول الإستفادة من الإمتيازات الممنوحة من طرف الدولة في إطار المقاولة من الباطن.
- 7- ضرورة زيارة المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية) للمعارض والملتقيات الوطنية والدولية الخاصة بالمقاولة من الباطن للتعرف أكثر على المزايا التي تقدمها المقاولة من الباطن للمؤسسات الإقتصادية.

### 4/ آفاق الدراسة:

من خلال البحث في موضوع دراستنا هذه تبادل إلينا وجود آفاق كبيرة ومتعددة، منها:

- 1- تطبيق نفس الدراسة على مؤسسات تعتمد المقاولة من الباطن في النشاطات الإنتاجية أو الأساسية.
- 2- البحث في الاعتماد على المقاولة من الباطن لدى طرفي العلاقة: المؤسسة الأمرة والمنفذة.

- 3- المفاولة من الباطن كإستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- دور المفاولة من الباطن في تعزيز تنافسية المؤسسة.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1- المراجع باللغة العربية:

1- ا لقانون رقم 17-02 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (11 يناير, 2017).  
الجريدة الرسمية الجزائرية(العدد 02)، 04-09. الجزائر، الجزائر.

2- أحمد زادي، و فاطيمة الزهراء بن يمينة. (2019). المناولة الصناعية كأسلوب إستراتيجي لتحقيق التنمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 136). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي.

3- أحمد صديقي، و عبد الكريم سلوس. (2019). جهود الجزائر في إطار ترقية المناولة الصناعية للرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 74). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي.

4- أحمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة (الإصدار الطبعة الأولى، المجلد المجلد الأول). القاهرة، مصر: عالم الكتب.

5- اسماعيل مراد، و مصطفى رديف. (2019). استراتيجية تطوير المناولة من الباطن والإطار القانوني لها في الجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (الصفحات 26-38). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي.

6- الإذاعة الجزائرية. (11 03, 2019). تاريخ الاسترداد 15 04, 2020، من  
<https://www.radioalgerie.dz>

7-الاسود م. (2016/2017). المناولة وديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -حالة قطاع المحروقات (اطروحة دكتوراه). (ورقة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, الجزائر :جامعة قاصدي مرباح.

8-القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18. (15 ديسمبر, 2001). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية(77). الجزائر، الجزائر.

9- القانون المدني الجزائري. (2007). الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون المدني ، المعدل والمتمم. الجزائر، الجزائر.



- 10- المهدي هتهات، و عبد اللطيف صيتي. (2019). المناولة الصناعية كدعامة أساسية لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (الصفحات 414-415). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 11-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. (2013). تاريخ الاسترداد 15 افريل, 2020، من ANDI: <http://www.andi.dz>
- 12- أمال أرجيلوس، و حمزة خيرجه. (2019). المناولة الصناعية كإستراتيجية لتشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (الصفحات 15-25). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 13- أمال بن ناصر. (01 05, 2018). أساليب التعاون الحديثة بين المؤسسات ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دفاتر اقتصادية، 10 (01)، الصفحات 376-398.
- 14- أمحمد بن الدين. (2012-2013). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية (اطروحة دكتوراه). 110. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد.
- 15- امحمد بن الدين، و مجيد نبو. (2019). قراءة في الاستراتيجية الجزائرية في إطار ترقية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 498). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 16- بختة حداد، و يزيد فدلول. (2018). المناولة الصناعية كاسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر (الصفحات 01-21). البلدة: جامعة البلدة 2.
- 17- بشير كشرود، و صبرينة كهينة لاغا. (2017). واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري. *revue des sciences commerciales* (02)، الصفحات 30-42.
- 18- بلقاسم زايري. (2007). العتاويد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (07)، الصفحات 165-194.
- 19- بومدين بلكبير. (2013). دراسات ميدانية في ادارة الاعمال. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 20- جبار بوكثير، و سعيدة حركات. (2016). المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، الصفحات 273-283.
- 21- حبيب زايدى، و يمينة بليمان. (ديسمبر، 2019). العلاقة بين المناولة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، 30(03)، الصفحات 531-545.
- 22- حسين يحي. (01 سبتمبر، 2013). تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العرب : واقع وآفاق. مجلة دفاتر اقتصادية، صفحة 51.
- 23- حنان شايب. (جوان، 2018). استراتيجية اخراج الانشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية - . مجلة دراسات اقتصادية، الصفحات 08-26.
- 24- حياة سيد، و يزيد فدل. (ديسمبر، 2017). مدى مساهمة المناولة الصناعية في خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والنهوض بها. مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية(02).
- 25- خضرة قاسمي. (ديسمبر، 2017). مبررات توجه المؤسسات الى التعاقد من الباطن: دراسة نظرية. مجلة العلوم الانسانية(49)، الصفحات 157-171.
- 26- رايح مجشاني، و هند جمعوني. (2017). استراتيجية المناولة على المستوى الدولي "دراسة حالة فرنسا". الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الصفحات 0-14). الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
- 27- رايح زرقاني. (01 04، 2014). المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية-، 11(22)، الصفحات 193-210.
- 28 زكرياء معمري، و ايمان معمري. (2019). عقد المناولة واجراءاته الادارية. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 126). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 29- زهرة سيد اعمر، و أسماء بللعماء. (2019). استراتيجية المناولة الصناعية كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 104). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.

- 30- زياد شفيق حسن قرارية. (2004). عقد المناولة في الفقه الإسلامي وما يقابله في القانون المدني ( أطروحة ماجستير). 16. نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- 31- زين العابدين العابدين، و شيخ بن جابر. (2019). واقع المناولة الصناعية في الجنوب الجزائري: الواقع والتحديات. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (الصفحات 341-342). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي.
- 32- سامية غربي. (ديسمبر، 2017). آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية، صفحة 306.
- 33- سعد السير. (1429). الاستصناع ( المقاولات) رسالة دكتوراه. السعودية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
- 34- سليمان بلعور. (2015). المناولة الاستراتيجية للشراكة واحداث التشابك الصناعي. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 08(01)، الصفحات 640-650.
- 35- سليمة عزيزو. (2009/2008). بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (اطروحة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 36- سليمة عزيزو. (2013). المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية. مجلة الاقتصاد الجديد، 01(10)، الصفحات 223-239.
- 37- سمية بن علي. (مارس، 2016). التعاقد من الباطن: استراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة). مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون(45)، الصفحات 214-233.
- 38- عادل عبد الصمد. (23 02، 2020). أخبار الجزائر. تاريخ الاسترداد 16 04، 2020، من <https://www.akhbareldjazair.com>
- 39- عامر إسماعيل عبد الله حديد. (2012). تحديد معايير اختيار المورد الافضل في اطار عملية التعاقد: دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية. المؤتمر العلمي الدولي:عولمة الإدارة في عصر المعرفة(15-17 ديسمبر) (الصفحات 01-31). طرابلس: جامعة الجنان.

- 40- عبد الباقي بضياف، و يونس مونه. (2019). ملاءمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعقود المناولة مع المؤسسات الاجنبية - حالة ولاية ورقلة - الجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 183). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 41- عبد الرحمان قويدري، و عمر اقسام. (2018). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 02(06)، الصفحات 79-93.
- 42- عبد الغني بوشري، و حجاج الشيخ. (2019). الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها في إطار المناولة الصناعية بالجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (الصفحات 514-526). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 43- عبد الفتاح مبارك بوخمخم. (2007). مخاطر تبني المؤسسة لاستراتيجية التسيير الخارجي. مقدمة ضمن المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة (الصفحات 01-18). الاردن: جامعة الزيتونة.
- 44- عبد القادر دوش، و نورة بيري. (2017). المناولة والابداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والاقليمية (الصفحات 110-131). قالمة: جامعة قالمة.
- 45- عبد الله فلولوش، و سمير سحنون. (افريل، 2018). استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة آمرة (SEROR). مجلة اضافات اقتصادية، 02(03)، الصفحات 29-52.
- 46- عديلة العلواني، و دلال بن سمينة. (30 12، 2018). دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية(04)، الصفحات 186-206.
- 47- علي الشايح، و سمير بن عمور. (جوان، 2013). الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر. مجلة رباح للبحوث والدراسات، الصفحات 08-22.
- 48- علي حساني. (31 12، 2019). المناولة الصناعية في الجزائر- دراسة قانونية واقتصادية-. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 05(01)، الصفحات 127-145.
- 49- عمار زريقي. (2001). التعميد بادارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية ، مدخل لتحسين الانتاجية (اطروحة ماجستير). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

- 50- عمر مسعودي. (2019). المناولة الصناعية بالجنوب الجزائري واقع و آفاق. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 373). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري والافريقي.
- 51- فاروق تشام. (2019). دور المناولة الصناعية في ترقية المبادرة المقاوتية من خلال تحسين التنافسية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *REVUE Algerienne D'Economie de gestion*, 13(02)، الصفحات 120-131.
- 52- فاطمة الزهراء رقايقية. (2011). المناولة من الباطن اختيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة- مقارنة لبعض التجارب وواقع الجزائر. الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاوتية بعنوان: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق (صفحة لا يوجد ترقيم للصفحات). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 53- فاطمة الزهراء عراب ، و فتيحة عمالي . (2013). تنشيط المناولة الصناعية مخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (صفحة بدون ترقيم). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 54- فاطمة الزهراء علوي. (2010/2009). المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة- مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات(اطروحة ماجستير). بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
- 55- فريدة بناشنهو، و عبد الحفيظ عطار. (ديسمبر، 2017). المناولة غير الرسمية في الجزائر وأثرها في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة - حالة القطاع المنزلي.- *Les Cahiers du MECAS* (15)، الصفحات 166-181.
- 56- قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. (مارس، 2016). مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. الجزائر، الجزائر.
- 57- لطيفة كلاخي، و زينب سيد اعمر. (2019). دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري (صفحة 354). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري والافريقي.

- 58- ليليا بن منصور، و وفاء سعدي. (جوان، 2017). سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 03(12)، الصفحات 377-395.
- 59- ماجد صيد، و فاطمة الزهراء رقايقية. (جوان، 2017). المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. *مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE*، الصفحات 327-339.
- 60- محمد بن الدين. (جويلية، 2012). دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الحقيقة* (21)، الصفحات 208-248.
- 61- محمد جلولي، و محمد أمين بومدين. (جوان، 2018). دور المناولة في تحسين جودة الخدمة. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية* (03)، الصفحات 40-53.
- 62- محمد فودوا، و زهرة صمية. (2019). المدخل المفاهيمي للمناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري* (الصفحات 1-14). أدرار: مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.
- 63- مرسوم تنفيذي رقم 17-194، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من اجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره. (11 جوان، 2017). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (36). الجزائر، الجزائر.
- 64- مرسوم تنفيذي رقم 18-170 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها. (26 جوان، 2018). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (39). الجزائر.
- 65- مرسوم تنفيذي رقم 03-188 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره. (22 افريل، 2003). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (29). الجزائر، الجزائر.
- 66- مركز تنمية الطاقات المتجددة. (2017). تاريخ الاسترداد 15 أفريل، 2020، من CDER: <https://www.cder.dz>
- 67- نعيمة غلاب، مليكة زغيب، و حنان شايب. (ماي، 2012). مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الانسانية* (25)، الصفحات 81-95.
- 68- نور الدين زرقون، و فضيلة شعبان. (افريل، 2019). نطاق تطبيق أحكام المقاول من الباطن في ظل المرسوم الرئاسي 247/15. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 10(01)، الصفحات 172-189.

69- وزارة الصناعة والمناجم. (الثلاثي الرابع, 2018). انشاء وكالة جديدة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار. *Algérie Industrie* (02), صفحة 29.

70- وفاء معاوة. (2010-2011). المقابلة الصناعية كخيار استراتيجي لتشكيل هيكل التخصص ( اطروحة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

### 2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Barthelemy, J. (2007). *Stratégies d'externalisation*. Paris: édition DUNOD.
- 2- *BOURSE ALGERIENNE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT*. (2020, MARS 28). Récupéré sur <http://www.bastp-dz.org>
- 3- Denis, J.-P., Martient, A.-C., & Silem, A. (2016). *LEXIQUE de GESTION et de MANAGEMENT* (éd. 09). PARIS, FRANCE: DUNOD.
- 4- TAZI, D. (2008, décembre 01). *EXTERNALISATION DE LA MAINTENANCE ET SES IMPACTS SUR LA SECURITE DANS LES INDUSTRIES DE PROCEDES(DOCTORAT)* . Toulouse, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE, France: UNIVERSITE DE TOULOUSE.

الملاحق



الملحق رقم 01: دفتر الشروط الخاص بتأهيل المقاولين من الباطن



ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »  
SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE  
Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



**CAHIER DES CHARGES RELATIF A :**

**LA LOCATION DE TRANSPORT  
DE SEL CONDITIONNE PAR  
DES CAMIONS A PLATEAUX**

**APPEL D'OFFRES NATIONAL**

**N°02/TRS/2019**

**Octobre 2019**


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641


**SOMMAIRE**

N° Article	Désignation	Pages
Article 01	Objet	03
Article 02	Mode de passation	05
Article 03	Durée du Marché	05
Article 04	Reconduction	05
Article 05	Conditions de participation	05
Article 06	Mode de soumission	05
Article 07	Présentation des offres des soumissionnaires	06
7.1	Documents à insérer dans la première enveloppe (offre technique)	06
7.2	Documents à insérer dans la deuxième enveloppe (offre financière)	06
7.3	Validité de l'offre	06
Article 08	Appel d'offre infructueux	07
Article 09	Retrait du cahier des charges	07
Article 10	Réponse à l'appel d'offres	08
10.1	Dépôt de l'offre	08
10.2	Complément d'information	08
Article 11	Evaluation des offres	08
Article 12	Choix du Transporteur	08
Article 13	Information des soumissionnaires	09
Article 14	Conditions de rejet de l'offre	09
Article 15	Montant de l'offre	09
Article 16	Bordereaux des prix	09
Article 17	Mode de paiement	09
Annexe (A)	Fiche d'évaluation	10
Annexe (B)	Bordereau des prix unitaires	11
Annexe (C)	Projet de contrat	13
Annexe 03	Bordereau de prix	20
Annexe 04	Modèle de Lettre de soumission	22
Annexe 05	Modèle Déclaration à souscrire	23
Annexe 06	Modèle Déclaration de probité	27
Annexe 07	Liste des moyens de transport	28
Annexe 08	Distance entre les unités d'Enasel	29


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

**DIRECTION GENERALE**

Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641


**ARTICLE 1 : Objet**

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les conditions auxquelles tout soumissionnaire devra souscrire, à ENASEL, pour le transport routier de marchandise (transport de sel conditionné industriel ou alimentaire dans des remorques à plateaux) exécuté par des sous-traitants en lots distincts ci-dessous.

N° Lot	Itinéraire	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage
1	SME-CAL	Salin El meghaier El oued Vers Centre de Distribution Alger	505
2	SME-CBA	Salin El meghaier El oued Vers Centre De Distribution Bejaia	438
3	SME-SOZ	Salin El meghaier El oued Vers Ouled Zouai	290
4	SME-PAN	Salin El meghaier El oued Vers Point de Vente Annaba	485
5	SME-HMD	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Messaoud	290
6	SME-HBN	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Berkine	700
7	SME-BBA	Salin El meghaier El oued Vers Bordj Bouarraridj	331
8	SME-COS	Salin El meghaier El oued Vers constantine DTP	320
9	SME-UPJ	Salin El meghaier El oued Vers Jijel	476
10	SME-KHA	Salin El meghaier El oued Vers Khenchla	268
11	SME-BTA	Salin El meghaier El oued Vers Batna	220
12	SME-A.MLILA	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Mlila	308
13	SME-A-AMINAS	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Aminas	1003
14	SME-TAMANRASSET	Salin Elmeghier Eloued Vers Tamanrasset	1733
15	SME-DJE	Salin Elmeghier Eloued Vers Djelfa	387
16	SME MSH.A	Salin Elmeghier Eloued Vers M'sila	318
17	CEO-CAL	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre de Distribution Alger	415
18	CEO-CBA	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre De Distribution Bejaia	299
19	CEO-PAN	Complexe se El outaya Biskra Vers Point de Vente Annaba	380
20	CEO-UPJ	Complexe se El outaya Biskra vers Port Djendjen Jijel	324
21	CEO-HMD	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	440
22	CEO-TLM	Complexe se El outaya Biskra Vers Tlemecan	810
23	CEO-SETIF	Complexe se El outaya Biskra Vers Setif	176
24	CEO-HMØ	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	418
25	CEO-OR	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	734


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



26	CEO-POZ	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouled-Zoual	142
27	CEO-CONI	Complexe se El outaya Biskra Vers Constantine	205
28	SGL-CBA	Salin Gerguour Lamri Setif Vers Centre De Distribution Bejaia	120
29	SGL-CAL	Salin Gerguour Lamri Setif Vers Centre de Distribution Alger	251
30	SGL-PAN	Salin Gerguour Lamri Setif Vers Point de Vente Annaba	300
31	SGL-UPJ	Salin Gerguour Lamri Setif vers maison de sels Djel	140
32	SGL-SOZ	Salin Gerguour Lamri Setif Vers Salin Ouled Zouai Ain Mila	150
33	SGL- SKIKDA	Salin Gerguour Lamri Setif Vers Skikda chaussure	176
34	SSB-CAL	Salin Oued Djemaa Relizane vers Centre de Distribution Alger	286
35	SSB-ORAN	Salin Oued Djemaa Relizane Vers Oran	150
36	SBT-SSB	Salin Bethioua Vers Salin Oued Djemaa Relizane	120
37	SBT-CAL	Salin Bethioua Vers Centre de Distribution Alger	385

Région MDN

N° Lot	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage
1	Complexe se El outaya Biskra Vers Blida	419
2	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	789
4	Complexe se El outaya Biskra Vers Bechar	1032
5	Complexe se El outaya Biskra Vers Tendouf	1805
6	Complexe se El outaya Biskra Vers Fort Lotfi	1319
7	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouargla	413
8	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Aminas	1158
9	Complexe se El outaya Biskra Vers Tebessa	318
10	Complexe se El outaya Biskra Vers Chelghoum Laid	194
11	Complexe se El outaya Biskra Vers Tamanaasset	1885
12	Complexe se El outaya Biskra Vers Sidi Aissa	267


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasef.com Site : http://www.enasef.com

NIS 0 983 2501 0008641



13	Complexe se El outaya Biskra Vers Laghouat	382
14	Complexe se El outaya Biskra Vers Batna	97
15	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Ouassara	318
16	Complexe se El outaya Biskra Vers Jijel	311
17	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Salah	1216
19	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	440

Les limites minimales du présent marché à commandes engagent l'Enasel à l'égard de l'attributaire du marché. Les limites maximales engagent l'attributaire du marché à l'égard de l'Enasel.

**ARTICLE 2 : Mode de passation**

Le présent marché est passé selon le mode d'Appel d'Offres National ouvert (N°02/TRS/2019), conformément aux dispositions de la législation et la réglementation algériennes des marchés publics en vigueur notamment celles inhérentes au marchés à commandes, ainsi qu'aux dispositions de la procédure interne de l'ENASEL en matière de transactions commerciales.

**ARTICLE 3 : Durée du marché**

Le présent marché porte sur une durée d'une (01) année à compter de la date de conclusion du contrat. Ce marché sera renouvelable chaque année, par expresse reconduction, sans excéder une durée totale de cinq (05) ans.

**ARTICLE 4: Reconduction**

La reconduction du marché est expresse : l'Enasel exprimera, par courrier recommandé ou fax au titulaire du marché, son souhait de reconduire le marché au plus tard trois (03) mois avant la date d'échéance du contrat.

Le titulaire du marché dispose, à compter de la réception du courrier sus cité, d'un délai de quinze (15) jours pour répondre à la demande de reconduction du marché par lettre recommandée ou fax, faute de quoi, le titulaire est réputé avoir accepté la reconduction et doit le reconnaître expressément.

**ARTICLE 5: Conditions de participation**

Sont admis à soumissionner les transporteurs :

- Ayant les capacités et qualifications nécessaires pour le transport routier du sel vrac ;
- Ayant une notoriété et des références en Algérie;
- N'ayant pas d'antécédents judiciaires avec un partenaire algérien ;

Sont exclus les opérateurs économiques visés par l'article 52 du décret présidentiel N° 10-236 du 7 Octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.

**ARTICLE 6 : Mode de soumission**

Les soumissionnaires doivent se conformer aux conditions du présent cahier des charges, qui disposent que la soumission se déroulera en une seule étape par la transmission d'un seul pli fermé et anonyme, sous peine de rejet, portant la mention :



ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »  
SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE  
Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 98 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



« AON OUVERT N°02/TRS/2019 »  
LOCATION DE TRANSPORT DE SEL CONDITIONNE  
PAR DES CAMIONS A PLATEAU

« A NE PAS OUVRIR »

ENASEL / SECRETARIAT DES COMMISSIONS PERMANENTES – SCP-  
Zone Industrielle le Rhumel BP/18Boussouf - Constantine

Le pli en question contiendra deux enveloppes :

- ▶ Une enveloppe contenant l'offre technique,
- ▶ Une enveloppe contenant l'offre financière.

**ARTICLE 7: Présentation des offres**

- **L'offre technique**, sans aucune référence au montant de l'offre, sous peine de rejet, est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée portant la mention « **Offre technique** », la référence de l'appel d'offres et les coordonnées du soumissionnaire.
- **L'offre financière** est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée portant la mention « **Offre financière** », la référence de l'appel d'offres et les coordonnées du soumissionnaire.

**7.1 Documents à insérer dans la première enveloppe : Offre technique**

**A/- Dossier administratif:**

1. La déclaration à souscrire (selon modèle en annexe 05) ;
2. Statuts de l'entreprise et la liste des principaux gestionnaires ;
3. Extrait du registre de commerce, copie légalisée ;
4. Les bilans des trois dernières années visés par un commissaire aux comptes ou un comptable agréé ;
5. Les coordonnées bancaires ;
6. Extrait de rôle (moins de 03 mois) ;
7. Attestation de mise à jour vis-à-vis de la sécurité sociale (moins de 03 mois) ;
8. Un extrait du casier judiciaire du soumissionnaire (moins de 03 mois) ;
9. La déclaration de probité (selon modèle en annexe 06) ;
10. Le numéro d'identification fiscale ;
11. L'attestation de dépôt légal des comptes sociaux ;
12. Délégation de pouvoir de signature ;
13. Copie légalisée de la carte de transporteur ou agrément en cours de validité.

**B/- Dossier technique :**

Le présent cahier des charges avec toutes ses pages paraphées, sur sa dernière page ainsi que la dernière page du **projet de contrat**, on doit préciser les informations suivantes : le nom, la qualité du signataire, le cachet du soumissionnaire et la mention "**lu et accepté**" ;

1. La liste des moyens de transport (selon modèle en annexe 07) ;
2. La carte grise de tous les moyens de transport inscrit jointe à la liste des moyens de transport ;
3. Les références professionnelles en Algérie ;

**7.2 / Documents à insérer dans la deuxième enveloppe : Offre financière**



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
 DIRECTION GENERALE  
 Siège Social : Zone Industrielle Le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
 NIS 0 983 2501 0008647



1. La lettre de soumission dûment renseignée et signée (selon modèle en annexe 04) ;
2. Le bordereau du prix unitaire dûment renseigné et signé (selon modèle en annexe 03) ;

**NB/L'ensemble des documents exigés ci-dessus doivent :**

- Revêtir les cachets légaux nécessaires pour leur validation ;
- Etre fournis en deux (02) exemplaires ;

### **7.3 / Validité des offres :**

Les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant une durée de (120) jours, à compter de la date d'ouverture des plis. Toutefois, dans des circonstances exceptionnelles, ENASEL peut demander une prolongation de validité. La demande et les réponses seront faites par écrit. En cas de refus de la part d'un soumissionnaire, son offre sera éliminée.

### **ARTICLE 8: Appel d'offres infructueux**

L'Appel d'offres est déclaré infructueux :

- a) Lorsque l'Appel d'offres n'a fait l'objet d'aucune soumission ;
- b) Lorsque l'Appel d'offres a fait l'objet de moins de deux (02) soumissions.

### **ARTICLE 9:Retrait du cahier des charges**

Les soumissionnaires intéressés, peuvent retirer le présent cahier des charges auprès de :

**ENASEL DIRECTION GENERALE  
 SECRETARIAT DES COMMISSIONS PERMANENTES DE L'ENTREPRISE - SCP-  
 ZONE INDUSTRIELLE LE RHUMEL - BOUSSOUF. CONSTANTINE**

A compter de la date de la première parution de l'avis d'appel d'offre sur au moins un des deux quotidiens diffusés au niveau national.

Le Cahier des charges sera retiré, par une personne dûment habilitée, contre paiement d'une somme de : **(2000.00DA) DEUX MILLE DINARS Algériens.**

**NB /** Le cahier de charges peut être envoyé par e-mail à la demande de l'intéressé contre virement des droits de soumission au compte bancaire :

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA)**  
**N° 00100840030030006125**

L'ordre de virement doit être envoyé par FAX au N° : **(0)31 66 48 84-85** ou par e-mail à l'adresse électronique : **SCP@enasel.com**

### **ARTICLE 10: Réponse à l'appel d'offres**

#### **10.1 – Dépôt de l'offre :**

Les offres, accompagnées des pièces mentionnées dans le cahier des charges, doivent être déposées à l'adresse indiquée ci-dessus, le vingt et unième (21<sup>e</sup>) jour à compter de la date de la première parution de l'avis d'appel d'offre sur l'un des quotidiens nationaux, entre ; la réunion d'ouverture des plis se tiendra à, en séance publique. Les noms des soumissionnaires présents seront consignés sur une



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
**DIRECTION GENERALE**  
 Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
 N°S 0 983 2501 800864



fiche d'émargement et un Procès-verbal sera établi.

Dans le cas où la date limite venait à coïncider avec un jour férié ou un jour de repos hebdomadaire, les offres seront déposées le premier jour ouvrable qui suit.  
 En cas de report de cette date, les candidats ayant procédé au retrait du cahier des charges seront avisés par télécopie.

#### **10.2 – Complément d'informations**

Les soumissionnaires peuvent demander des éclaircissements à ENASEL.  
 Leurs demandes écrites doivent être transmises par Fax ou e-mail sus indiqués au plus tard dix (10) jours avant la date limite de dépôt des offres.

#### **ARTICLE 11: Evaluation des offres**

A l'issue de l'évaluation technique et financière, chaque offre sera notée selon le barème porté en **Annexe (A)**.

Suite à l'examen de la Commission d'Evaluation des Offres (CEO) et en cas d'égalité en nombre de points sur le classement du premier soumissionnaire, la méthode suivante sera appliquée selon :

1. La meilleure note financière ;
2. En cas d'égalité de la note financière, la meilleure note relative aux moyens matériels ;
3. En cas d'égalité sur les notes citées aux points 1 et 2, le marché sera partagé entre les soumissionnaires retenus en commun accord. Toutefois, Enasel se réserve le droit de trancher dans tous les cas.

#### **ARTICLE 12 : Choix du Transporteur**

Le choix du transporteur se déroulera de la manière suivante :

- Ouverture des plis par une commission d'ouverture des plis (COP) qui statuera sur leur recevabilité.
- La CEO propose le transporteur le mieux classé par rapport au système d'évaluation.
- Attribution provisoire ; traitement des recours des soumissionnaires par la commission des marchés (CME).
- Attribution définitive par le Directeur Général et invitation à la signature du contrat.

Lorsque le soumissionnaire attributaire du marché se désiste sans motif valable avant ou après la notification ou refuse d'accuser réception de la notification, il sera exclu de la participation aux marchés d'ENASEL pour une durée temporaire d'une (01) année.

#### **ARTICLE 13: Information des soumissionnaires**

- Le soumissionnaire retenu, après accomplissement des formalités légales, sera informé par courrier.
- Les soumissionnaires non retenus sont invités au plus tard (03) jours à compter de la première publication de l'avis d'attribution provisoire à se rapprocher d'ENASEL pour prendre connaissance des résultats de l'évaluation de leurs offres.
- Les soumissionnaires non retenus ont droit au recours dans un délai de 10 jours à compter du premier jour de la publication de l'avis d'attribution provisoire.





**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



**ARTICLE 14: Condition de rejet de l'offre**

Les conditions de rejet des offres sont :

- ✓ Toutes les offres remises au-delà du délai fixé par l'Avis d'Appel d'Offres ;
- ✓ Indication d'une référence au montant de l'offre autre que dans l'offre financière ;
- ✓ Enveloppe non fermée et/ou non anonyme ;
- ✓ Absence des documents ci-dessous :

- La déclaration à souscrire ;

- L'offre technique proprement dite (liste des moyens matériels avec copies des cartes grises).

Tout soumissionnaire dont l'offre sera incomplète (Manque des documents, autres que ceux cités ci-dessus), est tenu de la compléter dans un délai de dix (10) jours après réception d'un courrier d'ENASEL (écrit ou électronique). Passé ce délai et en absence de réponse, l'offre sera considérée comme irrecevable.

**ARTICLE 15: Montant de l'offre**

Le montant de l'offre est réputé définitif et non révisable.

Les prix doivent être établis comme suit :

- ✓ Enoncés en HT en chiffres et en lettres ;
- ✓ Comprendront tous les impôts, droits et taxes à la charge du soumissionnaire.

**ARTICLE 16: Bordereau du prix**

Le bordereau du prix doit être établi en deux (02) exemplaires et exprimé en DA/HT la Tonne kilométrique.

**ARTICLE 17: Mode de paiement**

Le paiement par chèque ou virement bancaire.

Le détail des modalités de paiement est donné à l'article 10 du projet de contrat.

Fait à ....., le .....

**Le soumissionnaire**

(Nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)



ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008648



**ANNEXE (A)**  
**FICHE D'EVALUATION**

I/ = Notation offre technique : 30 points

N°	Critères de notation	Notation	Barème de Notation	Observation
01	Moyens matériels	/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>20 points</b> : Nombre des moyens de 20 tracteurs et plus.</li> <li>• <b>15 points</b> : Nombre des moyens de 15 à 19 tracteurs</li> <li>• <b>10 points</b> : Nombre des moyens de 10 à 14 tracteurs</li> <li>• <b>05 points</b> : Nombre des moyens de 05 à 09 tracteurs</li> <li>• <b>03 points</b> : Nombre des moyens de 03 à 04 tracteurs</li> <li>• <b>02 points</b> : Nombre des moyens de 01 à 02 tracteurs</li> <li>• <b>00 point</b> Nombre des moyens inférieur à 1 tracteur</li> </ul>	Les soumissionnaires fourniront les copies des cartes grises légalisées.
02	Références professionnelles du soumissionnaire en Algérie	/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1,5 points</b> /référence (Attestation de bonne exécution)</li> <li>• <b>1 point</b> / référence (Contrat).</li> <li>• <b>0,5 points</b> /référence (Bons de commandes)</li> </ul>	Notation par rapport aux documents présentés par le soumissionnaire (attestations de bonne exécution - contrats - bons de commande) sans cumul de points pour le même client.
<b>TOTAL</b>		<b>/30</b>		

**NB** : Les soumissionnaires ayant des antécédents commerciaux avec ENASEL, portant sur les défaillances suivantes :

- Le non-respect des délais,

Il leur sera appliqué un abattement de 1 point sur la notation totale, pour chaque défaillance.

**11** Notation offre financière : 70 points

- ✓  Offre moins disante : 70 points
- ✓  Autre offre : 70 X offre moins disant

Offre considérée


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641


**ANNEXE (B)  
BORDEREAU DU PRIX UNITAIRE**

N° Lot	Itinéraire	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage	P.U DA/HTLa Tonne Kilométrique
1	SME-CAL	Salin El meghaier El oued Vers Centre de Distribution Alger	505	
2	SME-CBA	Salin El meghaier El oued Vers Centre De Distribution Bejaia	438	
3	SME-SOZ	Salin El meghaier El oued Vers Ouled Zouai	290	
4	SME-PAN	Salin El meghaier El oued Vers Point de Vente Annaba	485	
5	SME-HMD	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Messaoud	290	
6	SME-HBN	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Berkine	700	
7	SME-BBA	Salin El meghaier El oued Vers Bordj Bouararidj	331	
8	SME-COS	Salin El meghaier El oued Vers constantine DTP	320	
9	SME-UPJ	Salin El meghaier El oued Vers Jijel	476	
10	SME-KHA	Salin El meghaier El oued Vers Khenchla	268	
11	SME-BTA	Salin El meghaier El oued Vers Batna	220	
12	SME-A.MLILA	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Mlila	308	
13	SME-A-AMINAS	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Aminas	1003	
14	SME-TAMANRASSET	Salin Elmeghier Eloued Vers Tamanrasset	1733	
15	SME-DJE	Salin Elmeghier Eloued Vers Djelfa	387	
16	SME MSILA	Salin Elmeghier Eloued Vers M'sila	318	
17	CEO-CAL	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre de Distribution Alger	415	
18	CEO-CBA	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre De Distribution Bejaia	299	
19	CEO-PAN	Complexe se El outaya Biskra Vers Point de Vente Annaba	380	
20	CEO-U/PJ	Complexe se El outaya Biskra vers Port Djendjen Jijel	324	
21	CEO-HMD	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	440	
22	CEO-TLM	Complexe se El outaya Biskra Vers Telmecan	810	
23	CEO-SETIF	Complexe se El outaya Biskra Vers Setif	176	
24	CEO-HMD	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	418	
25	CEO-OR	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	734	
26	CEO-POZ	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouled-Zouai	142	


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
 DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



27	CEO-CONT	Complexe se El outaya Biskra Vers Constantine	205	
28	SGL-CBA	Salin Gergouour Lamri Setif Vers Centre De Distribution Bejaia	120	
29	SGL-CAL	Salin Gergouour Lamri Setif Vers Centre de Distribution Alger	251	
30	SGL-PAN	Salin Gergouour Lamri Setif Vers Point de Vente Annaba	300	
31	SGL-UPJ	Salin Gergouour Lamri Setif vers maison de sels Jijel	140	
32	SGL-SOZ	Salin Gergouour Lamri Setif Vers Salin Ouled Zouai Ain Milia	150	
33	SGL-SKIKDA	Salin Gergouour Lamri Setif Vers Skikda chaussure	176	
34	SSB-CAL	Salin Oued Djemaa Relizane vers Centre de Distribution Alger	286	
35	SSB-ORAN	Salin Oued Djemaa Relizane Vers Oran	150	
36	SBT-SSB	Salin Bethioua Vers Salin Oued Djemaa Relizane	120	
37	SBT-CAL	Salin Bethioua Vers Centre de Distribution Alger	385	

Région MDN

N° Lot	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage	P.U DA/HTLa Tonne Kilométrique
1	Complexe se El outaya Biskra Vers Bhlida	419	
2	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	789	
4	Complexe se El outaya Biskra Vers Bechar	1032	
5	Complexe se El outaya Biskra Vers Tendoûf	1805	
6	Complexe se El outaya Biskra Vers Fort Loffi	1319	
7	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouargla	413	
8	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Aminas	1158	
9	Complexe se El outaya Biskra Vers Tebessa	318	
10	Complexe se El outaya Biskra Vers Chelghoum Laid	194	
11	Complexe se El outaya Biskra Vers Tamanrasset	1885	
12	Complexe se El outaya Biskra Vers Sidi Aissa	267	

**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



13	Complexe se El outaya Biskra Vers Laghouat	382	
14	Complexe se El outaya Biskra Vers Batna	97	
15	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Ouassara	318	
16	Complexe se El outaya Biskra Vers Jijel	311	
17	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Salah	1216	

Fait à ....., le .....

**Le soumissionnaire**

(Nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
 SPA AU CAPITAL DE 1 600 000 000 DA  
 DIRECTION GENERALE  
 Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enascl.com Site : http://www.enasel.com  
 NIS 0 983 2501 0008641



Annexe (C)

**PROJET DE CONTRAT**

Projet de Contrat N° .....

ENASEL SPA / .....

**« Transport du sel Conditionné par camions à Plateaux »****E n t r e**

L'Entreprise Nationale des Sels dont le Siège Social est sis à la ZONE INDUSTRIELLE "LE RHUMEL"- CONSTANTINE- ALGERIE, désignée ci- après « **LE CLIENT** » représentée par son Directeur Général,  
 Monsieur **MEGHLAOUI NABIL** ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat.

D' une part

**E t**

La société : .....  
 Domicilié à : .....  
 Inscrite au R.C. N° .....  
 Ci-après désignée le « **LE TRANSPORTEUR** »  
 Représentée par son : .....  
 Monsieur : .....  
 Ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat,

D' autre part


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
 DIRECTION GENERALE

 Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
 NIS 0 983 2501 0008641


Il a été convenu et arrêté ce qui suit

**ARTICLE 01 : objet du contrat**

Le présent contrat a pour objet le transport, au compte de l'Entreprise Nationale des Sels ENASEL, du sel Conditionné par camions à plateaux d'une capacité minimale de 20 Tonnes, dans les limites d'engagement donnés à l'article 5.

**ARTICLE 02 : mode de passation**

Le présent contrat est passé selon la procédure d'avis d'appel d'offres ouvert à la concurrence nationale AON N° 02/TRS/2019, conformément aux dispositions de la réglementation en vigueur, et aux dispositions de la procédure applicable au sein de ENASEL, en matière des transactions commerciales.

**ARTICLE 03 : Textes de références**

Le présent contrat est régi dans toutes ses dispositions par la législation et la réglementation algériennes en vigueur.

**ARTICLE 04 : Documents contractuels**

Font partie intégrante des documents contractuels, le présent contrat et les annexes suivantes :

Annexe 01	Liste des Moyens de transport
Annexe 02	Lettre de soumission
Annexe 03	Déclaration à souscrire
Annexe 04	Bordereau de prix
Annexe 05	Planning de livraison
Annexe 06	Déclaration de probité
Annexe 07	Distance entre les unités d'Enasel

En cas de contradiction, d'incompatibilité ou de divergence entre les dispositions du présent contrat, d'une part et des annexes d'autre part, celles du présent contrat prévaudront.

De même, en cas de non-conformité ou de divergence entre les diverses annexes, sus mentionnées, l'ordre de priorité est celui indiqué, au classement ci-dessus.






**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641


**ARTICLE 6:Reconduction**

La reconduction du contrat est expresse : Enasel exprimera, par courrier recommandé ou fax du vendeur, son souhait de reconduire le contrat au plus tard trois (03) mois avant la date d'échéance. Le vendeur dispose, à compter de la réception du courrier sus cité, d'un délai de quinze (15) jours pour répondre à la demande de reconduction du contrat par lettre recommandée ou fax, faute de quoi, le vendeur est réputé avoir accepté la reconduction et doit le reconnaître expressément.

**ARTICLE 7: Prix Unitaire (A NE PAS RENSEIGNER)**

Le prix unitaires sont exprimés en hors taxes (HT) la Tonne Kilométrique.

**ARTICLE 8 : Montant du contrat (A NE PAS RENSEIGNER)**

Le montant du présent contrat, en hors taxes est de : (en chiffres) DA (A ne pas renseigner)

Montant de la TVA (19%) (En chiffres) DA (A ne pas renseigner)

Montant toutes taxes comprises : (en chiffres et en lettres) DA (A ne pas renseigner)

Le montant du présent contrat est ferme et non révisable durant toute la durée du contrat.

**ARTICLE 9 : Révision des prix**

Les prix sont réputés fermes la première année d'exécution du contrat. Ils sont variables annuellement à la date anniversaire d'entrée en vigueur du contrat.

Les prix seront révisés selon la formule suivante :

$$P = P_0 [0.15 + a \times (M/M_0) + b \times (S/S_0) + c \times (E/E_0)]$$

Avec

P : Prix révisé.

P<sub>0</sub>: Prix initial de la fourniture à la date d'entrée en vigueur du contrat.

M : dernier indice de « matière première » à la date de révision du prix.

M<sub>0</sub> : dernier indice de « matière première » à la date d'entrée en vigueur du contrat.

S : dernier indice de « salaires » à la date de révision du prix.

S<sub>0</sub> : dernier indice de « salaires » à la date d'entrée en vigueur du contrat.

E : dernier indice de « Energie » à la date de révision du prix.

E<sub>0</sub> : dernier indice de «Energie» à la date d'entrée en vigueur du contrat.

a : coefficient « matière première » = 0

b : coefficient « salaires » = 0.30

c : coefficient « Energie » = 0.55

L'application de la révision des prix incombera au transporteur de fournir les justificatifs des indices ci-dessus retenus par la formule ;

- 1- Pour les salaires, il est retenu l'indice relatif à la variation du SNMG ;
- 2- Pour l'énergie, il est retenu l'indice relatif à la variation des prix appliqués par NAFTAL.

Lors de la mise en œuvre de la formule de révision des prix, les calculs intermédiaires et finaux seront effectués avec au maximum trois décimales.

Les variations des prix d'une année à l'autre ne pourront être supérieures à 5%. Si tel est le cas, ENASEL se réserve le droit à la résiliation du marché, sans indemnisation.



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



**Article 10 :Quantité**

Le transporteur s'engage à transporter au compte du client, Entreprise Nationale des Sels les quantités de sels vrac communiquées et confirmées par bon de commande mensuellement et /ou selon les besoins.

**ARTICLE 11 : Modalités De Paiement**

Le paiement de la prestation, objet du présent contrat, est à terme, payable mensuellement.

Le paiement sera effectué au niveau de l'unité de transport (TRS) contre présentation des documents commerciaux suivants :

- Facture originale en trois (03) exemplaires,
- Copie originale du bon de livraison,
- Copie du bon de commande signé,
- Les Attachements dûment visées par les deux parties (client- transporteur).

**ARTICLE 8 : Domiciliation Bancaire**

POUR LE CLIENT : BANQUE NATIONALE D'ALGERIE  
AGENCE BISKRA

POUR LE TRANSPORTEUR : BANQUE .....

**ARTICLE 9 : Délai De Livraison**

Le transporteur s'engage à effectuer les livraisons du produit, objet du présent contrat en conformité avec le planning arrêté mensuellement par l'unité de transport du client (TRS).

**ARTICLE 10 : Pénalités De Retard**

Sans préjudice de l'application des sanctions prévues par la législation et la réglementation algérienne en vigueur, la non-exécution dans les délais entraînera l'application des pénalités financières.

Quoiqu'il en soit et dans le cas où il sera établi que pour des raisons non imputables au client, le délai de livraison n'a pas été respecté comme stipulé dans le présent contrat, il sera fait application au transporteur les pénalités de retard suivantes :

Le taux de un pour cent (1%) par heure de retard avec un plafond fixé à dix (10%) du montant global du produit transporté.

Le paiement de ces pénalités sera effectué dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de réception du décompte adressé par le client au transporteur.

L'application de ces pénalités ne libère pas pour autant le transporteur de ses obligations contractuelles.

**ARTICLE 11 :Retenue de garantie**

En guise de garantie de la prestation fournie, le transporteur donne son accord, pour la retenue de cinq (05) % sur chaque facture payée, la libération de la retenue de garantie se fera dans les (45) jours fin de mois.

De ce que fait, la retenue se limitera à 5% de la dernière facture.

La mise en jeu de ces retenues sera effectuée par ENASEL en cas d'inexécution ou d'exécution incomplète et /ou imparfaite par le transporteur dans les délais prévus dans le présent contrat de ses obligations contractuelles.



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

N°S 0 983 2501 0008641



Dans le cas d'un avenant, la retenue de garantie doit être opérée dans les mêmes conditions.

**ARTICLE 12 : Cas de force majeure**

Aucune des parties ne sera réputée faillir à ses obligations contractuelles dans la mesure ou l'exécution de celles-ci serait retardée, entravée ou empêchée par un cas de force majeure.

Ne peuvent être considérés comme cas de force majeure que les événements échappant à la volonté des parties et présentant un caractère imprévisible, irrésistible et insurmontable :

Le Transporteur sera exonéré de ses obligations sous réserve qu'il informe par écrit le client du cas de force majeure dans un délai de dix (10) jours à compter de l'acte de l'événement. Passé le délai de dix jours, l'entrepreneur n'est plus admis à réclamer.

**ARTICLE 13 : Règlement des litiges**

Tout litige ou contestation entre les parties relatif à l'exécution ou l'interprétation du présent contrat sera réglé à l'amiable.

A défaut d'accord amiable, le différend sera soumis au tribunal de Constantine auquel il se fait expressément attribution de compétence.

**ARTICLE 14 : Résiliation**

Le client se réserve le droit de résilier le présent contrat, aux torts exclusifs du transporteur s'il constate que celui-ci a failli à l'une quelconque de ses obligations contractuelles et ne prend pas de mesures adéquates pour y remédier dans un délai de quinze (15) jours après la mise en demeure qui lui est notifiée par le client par courrier recommandé avec accusé de réception.

Le droit de résiliation ci-dessus reconnu au client n'exclut pas l'exercice de tout droit de recours contre l'entrepreneur pour défaillance dans l'exécution de ses obligations contractuelles en réparation du ou de préjudices subis par le client du fait de cette résiliation.

En cas de faillite ou règlement judiciaire du transporteur, le client pourra résilier le présent contrat sans préjudice de voies de recours ou actions pour la sauvegarde de ses droits.

**ARTICLE 15 : Dispositions Générales**

Le transporteur devra observer et se soumettre à toutes les dispositions légales et réglementaires en vigueur en Algérie.

Le transporteur s'engage à mettre hors de cause le client pour toute réclamation pouvant être faite en raison du non-respect réel ou allégué des dispositions légales ou réglementaires par le transporteur.

Le transporteur ne pourra transférer à des tiers tout ou partie de ses droits et obligations résultant du présent contrat sans l'accord écrit du client.

L'aide ou l'assistance éventuelle apportée par le transporteur au client ne pourra être invoquée par ce dernier pour se dégager des obligations mises à sa charge au titre du présent contrat.

L'approbation par le client ou ses représentants des documents et notes relatives à la fourniture, objet du présent contrat, ne dégage pas le transporteur de la responsabilité de ses obligations contractuelles.



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
SPA AU CAPITAL DE 1 600 000 000 DA  
DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



Toute modification ou complément qui interviendrait lors de l'exécution du présent contrat se concrétisera par un avenant.

Les parties signataires du présent contrat pourront déléguer tout ou partie de leurs pouvoirs à des représentants dûment mandatés.

Toute correspondance échangée entre les deux parties avant la date de signature du présent contrat deviendra sans valeur juridique après cette signature.

**ARTICLE 16 : Durée du contrat**

Le présent contrat est conclu pour une durée d'une année à compter de son entrée en vigueur.

**ARTICLE 17 : Entrée en vigueur**

Le présent contrat prendra effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.

**Fait en quatre (04) exemplaires originaux en langue française**

Fait à Constantine en 04 exemplaires originaux : le ...../...../ 2019

**POUR LE TRANSPORTEUR**

**POUR LE CLIENT**

**LE DIRECTEUR GENERAL**


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



## Annexe 03

**BORDEREAU DU PRIX**

N° Lot	Itinéraire	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage	P.U DA/HTLa Tonne Kilométrique
1	SME-CAL	Salin El meghaier El oued Vers Centre de Distribution Alger	505	
2	SME-CBA	Salin El meghaier El oued Vers Centre De Distribution Bejaia	438	
3	SME-SOZ	Salin El meghaier El oued Vers Ouled Zouai	290	
4	SME-PAN	Salin El meghaier El oued Vers Point de Vente Annaba	485	
5	SME-HMD	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Messaoud	290	
6	SME-HBN	Salin El meghaier El oued Vers Hassi Berkine	700	
7	SME-BBA	Salin El meghaier El oued Vers Bordj Bouaraidj	331	
8	SME-COS	Salin El meghaier El oued Vers constantine DTP	320	
9	SME-UPJ	Salin El meghaier El oued Vers Jijel	476	
10	SME-KHIA	Salin El meghaier El oued Vers Khenchla	268	
11	SME-BTA	Salin El meghaier El oued Vers Batna	220	
12	SME-A.MLILA	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Mlila	308	
13	SME-A-AMINAS	Salin Elmeghier Eloued Vers Ain Aminas	1003	
14	SME- TAMANRASSET	Salin Elmeghier Eloued Vers Tamanrasset	1733	
15	SME-DJE	Salin Elmeghier Eloued Vers Djelfa	387	
16	SME MSILA	Salin Elmeghier Eloued Vers M'sila	318	
17	CEO-CAL	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre de Distribution Alger	415	
18	CEO-CBA	Complexe se El outaya Biskra Vers Centre De Distribution Bejaia	299	
19	CEO-PAN	Complexe se El outaya Biskra Vers Point de Vente Annaba	380	
20	CEO-UPJ	Complexe se El outaya Biskra vers Port Djendjen Jijel	324	
21	CEO-HMD	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	440	
22	CEO-TLM	Complexe se El outaya Biskra Vers Telmecan	810	
23	CEO-SETIF	Complexe se El outaya Biskra Vers Setif	176	
24	CEO-HMD	Complexe se El outaya Biskra Vers Hassi Messaoud	418	
25	CEO-OR	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	734	
26	CEO-POZ	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouled-Zouai	142	


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1 600 000 000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Roussouf Constantine ALGERIE.

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



27	CIO-CONT	Complexe se El outaya Biskra Vers Constantine	204
28	SGL-CBA	Salin Gergnonr Lamri Setif Vers Centre De Distribution Bejaia	120
29	SGL-CAL	Salin Gergnonr Lamri Setif Vers Centre de Distribution Alger	251
30	SGL-PAN	Salin Gergnonr Lamri Setif Vers Point de Vente Annaba	300
31	SGL-APJ	Salin Gergnonr Lamri Setif vers maison de sels Lijel	140
32	SGL-SOZ	Salin Gergnonr Lamri Setif Vers Salin Ouled Zonat Ain Mlila	150
33	SGL-SKIKDA	Salin Gergnonr Lamri Setif Vers Skikda chaussure	176
34	SSB-CAL	Salin Oued Djemaa Relizane vers Centre de Distribution Alger	286
35	SSB-ORAN	Salin Oued Djemaa Relizane Vers Oran	150
36	SBT-SSB	Salin Bethioua Vers Salin Oued Djemaa Relizane	120
37	SBT-CAL	Salin Bethioua Vers Centre de Distribution Alger	385

Région MDN

N° Lot	Désignation de l'itinéraire	Kilométrage
1	Complexe se El outaya Biskra Vers Blida	419
2	Complexe se El outaya Biskra Vers Oran	789
4	Complexe se El outaya Biskra Vers Bechar	1032
5	Complexe se El outaya Biskra Vers Tendouf	1805
6	Complexe se El outaya Biskra Vers Fort Lotfi	1319
7	Complexe se El outaya Biskra Vers Ouargla	413
8	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Aminas	1158
9	Complexe se El outaya Biskra Vers Tébessa	318
10	Complexe se El outaya Biskra Vers Chelghoum Laid	194
11	Complexe se El outaya Biskra Vers Tamanrasset	1885
12	Complexe se El outaya Biskra Vers Sidi Aissa	267


**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
 DIRECTION GENERALE

 Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enascl.com Site : http://www.enascl.com  
 NIS 0 983 2501 0008641


13	Complexe se El outaya Biskra Vers Laghouat	382
14	Complexe se El outaya Biskra Vers Batna	97
15	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Ouassara	318
16	Complexe se El outaya Biskra Vers Jijel	311
17	Complexe se El outaya Biskra Vers Ain Salah	1216

**Annexe 04 MODÈLE DE LETTRE DE SOUMISSION**

Je soussigné (e),

Nom et prénoms : .....

Profession : .....

Demeurant à : .....

Agissant au nom et pour le compte de : ....., inscrit (e) au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers ou autre (à préciser) de : .....

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché et après avoir apprécié, à mon point de vue et sous ma responsabilité, la nature et la difficulté des prestations à exécuter :

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix et un détail estimatif, établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet de marché.

Me soumet et m'engage envers (indiquer le nom du service contractant) .....

À exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de (indiquer le montant du marché en dinars et, le cas échéant, en devises étrangères, en chiffres et en lettres, et en hors taxes et en toutes taxes) : .....

M'engage à exécuter le marché dans un délai de : (indiquer le délai en chiffres et en lettres).....

Le service contractant se libère des sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte bancaire ou CCP n : □.....

Auprès : .....

Adresse : .....

Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° □66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



Fait à ....., le .....  
Le soumissionnaire

(Nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)

**NB :** En cas de groupement, chaque membre doit fournir sa propre déclaration de probité. En cas de sous-traitance, chaque sous-traitant doit fournir sa propre déclaration de probité.

**Annexe 05 MODÈLE DE DÉCLARATION À SOUSCRIRE**

Dénomination de la société :

Ou raison sociale :

Adresse du siège social :

Forme juridique de la société :

Montant du capital social :

Numéro et date d'inscription au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers, ou autre (à préciser) de

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du ou des responsables statutaires de la société et des personnes ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché :

Le déclarant atteste que la société est qualifiée et/ou agréée par un organisme spécialisé à cet effet, lorsque cela est prévu par des textes réglementaires :

Dans l'affirmative : (indiquer l'organisme qui a délivré le document, son numéro, sa date de délivrance et sa date d'expiration) :

Le déclarant atteste que la société a réalisé pendant les trois dernières années un chiffre d'affaires annuel moyen de : (indiquer le montant du chiffre d'affaires en chiffres et en lettres):





**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



.....  
 Existe-t-il des privilèges et nantissement inscrits à l'encontre de la société au greffe du tribunal, section commerciale? : .....

Dans l'affirmative : (préciser la nature de ces privilèges et nantissement et identifier le tribunal) :  
 .....

Le déclarant atteste que la société n'est pas en état de faillite, de liquidation ou de cessation d'activité :  
 .....

Le déclarant atteste que la société ne fait pas l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation ou de cessation d'activité :  
 .....

La société est-elle en état de règlement judiciaire ou de concordat ? :  
 .....

Dans l'affirmative: (identifier le tribunal et indiquer la date du jugement ou de l'ordonnance, dans quelles conditions la société est-elle autorisée à poursuivre son activité et le nom et l'adresse du syndic de règlement judiciaire)  
 .....

La société fait-t-elle l'objet d'une procédure de règlement judiciaire ou de concordat ?  
 .....

Dans l'affirmative : (identifier le tribunal et indiquer la date du jugement ou de l'ordonnance, dans quelles conditions la société est-elle autorisée à poursuivre son activité et le nom et l'adresse du syndic de règlement judiciaire)  
 .....

La société a-t-elle été condamnée en application des dispositions de l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ? :  
 .....

Dans l'affirmative: (préciser la cause de la condamnation, la sanction et la date de la décision)  
 .....

Le déclarant atteste que la société est en règle avec ses obligations fiscales, parafiscales et l'obligation de dépôt légal de ses comptes sociaux :  
 .....

La société s'est-t-elle rendue coupable de fausses déclarations ? :  
 .....



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA

DIRECTION GÉNÉRALE

Siège Social : Zone industrielle Le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE

E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com

NIS 0 983 2501 0008641



Dans l'affirmative : (préciser à quelle occasion, la sanction infligée et sa date) :

.....

La société a-t-elle fait l'objet d'un jugement ayant autorité de la chose jugée et constatant un délit affectant sa probité professionnelle? :

.....

Dans l'affirmative: (préciser la cause de la condamnation, la sanction et la date du jugement)

.....

La société a-t-elle fait l'objet de décisions de résiliation aux torts exclusifs, par des maîtres d'ouvrages? :

.....

Dans l'affirmative : (indiquer les maîtres d'ouvrages concernés, les motifs de leurs décisions, si il y a eu recours auprès de la commission nationale des marchés compétente, ou de la justice et les décisions ou jugements et leur date) :

.....

La société est-elle inscrite sur la liste des opérateurs économiques interdits de soumissionner aux marchés publics, prévue à l'article 61 du décret présidentiel n°10-236 du 28 Chaoual 1431 correspondant au 7 octobre 2010, modifié et complété, portant réglementation des marchés publics? :

.....

Dans l'affirmative : (indiquer l'infraction et la date d'inscription à ce fichier)

.....

La société est-elle inscrite au fichier national des fraudeurs, auteurs d'infractions graves aux législations et Réglementations fiscales, douanières et commerciales? :

.....

Dans l'affirmative : (préciser l'infraction et la date d'inscription à ce fichier)

.....

La société a-t-elle été condamnée pour infraction grave à la législation du travail et de la sécurité sociale? :

.....

Dans l'affirmative : (préciser l'infraction, la condamnation et la date de la décision)

.....

La société, lorsqu'il s'agit de soumissionnaires étrangers, a-t-elle manqué au respect de l'engagement d'investir prévu à l'article 24 du décret présidentiel n°10-236 du 28 Chaoual 1431 correspondant au 7 octobre 2010, modifié et complété, portant réglementation des marchés publics? :

.....



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE  
Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 08 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enaseL.com Site : http://www.enaseL.com  
NIS 0 983 2501 0008641



Dans l'affirmative :(indiquer le maître d'ouvrage concerné, l'objet du marché, sa date de signature et de notification et sanction infligée) : .....

Indiquer le nom, le(s) prénom(s), la qualité, la date et le lieu de naissance et la nationalité du signataire de la déclaration: .....

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Je certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à ....., le .....

Le soumissionnaire

(Nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)

**NB :** En cas de groupement, chaque membre doit fournir sa propre déclaration à souscrire. Le chef de file doit mentionner qu'il agit au nom du groupement et préciser la nature du groupement (conjoint ou solidaire).



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**

SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE

Siège Social : Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



Annexe 06

**MODÈLE DE DÉCLARATION DE PROBITÉ**

Je soussigné (e),

Nom et prénoms :

Agissant au nom et pour le compte de :

Je déclare sur l'honneur que ni moi, ni l'un de mes employés, représentants ou sous-traitants, n'avons fait l'objet de poursuites pour corruption ou tentative de corruption d'agents publics.

M'engage à ne recourir à aucun acte ou manœuvre dans le but de faciliter ou de privilégier le traitement de mon offre au détriment de la concurrence loyale.

M'engage à ne pas m'adonner à des actes ou à des manœuvres tendant à promettre d'offrir ou d'accorder à un agent public, directement ou indirectement, soit pour lui-même ou pour une autre entité, une rémunération ou un avantage de quelque nature que ce soit, à l'occasion de la préparation, de la négociation, de la conclusion ou de l'exécution d'un marché, contrat ou avenant.

Déclare avoir pris connaissance que la découverte d'indices concordants de partialité ou de corruption avant, pendant ou après la procédure de conclusion d'un marché, contrat ou avenant constituerait un motif suffisant pour annuler le marché, le contrat ou l'avenant en cause. Elle constituerait également un motif suffisant pour prendre toute autre mesure coercitive, pouvant aller jusqu'à l'inscription sur la liste d'interdiction des opérateurs économiques de soumissionner aux marchés publics, la résiliation du marché ou du contrat et/ou l'engagement de poursuites judiciaires.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n°66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à ....., le .....

Le soumissionnaire

(Nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)

**NB :** En cas de groupement, chaque membre doit fournir sa propre déclaration de probité. En cas de sous-traitance, chaque sous-traitant doit fournir sa propre déclaration de probité.



ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »  
SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
DIRECTION GENERALE  
Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
E-mail : dg@enasel.com Site : http://www.enasel.com  
NIS 0 983 2501 0008641



Annexe 07 LISTE DES MOYENS DE TRANSPORT

N° ordre	Tracteur		
	Immatriculation	Année	N° carte grise

NB : Joindre les cartes grises légalisées à la liste.



**ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »**  
 SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000 DA  
 DIRECTION GENERALE  
 Siège Social : Zone industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine ALGERIE  
 E-mail : dg@enasef.com Site : http://www.enasef.com  
 NIS 0 983 2501 0008641



Annexe 08

## DISTANCES ENTRE LES UNITÉS D'ENASEL

	CEO	SGL	SME	SSB	SOZ	SBT	CAL	CBA	UPJ	PAN	HMD
CEO	/	180	150	590	150	700	450	300	360	380	440
SGL	180	/	330	/	135	660	285	120	140	300	/
SME	150	330	/	680	300	/	530	450	510	530	290
SSB	590	/	680	/	/	/	300	470	/	/	/
SBT	/	/	/	/	850	/	385	570	/	/	/

CEO : Unité Complexe Sel El outaya - Biskra  
 SGL : Unité Salin Guergour Lamri Ain oulmane – Sétif  
 SME : Unité Salin Merouane El Meghaier – El oued  
 SSB : Unité Salin Oued Djemaa – Relizane  
 SBT : Unité Salin Bethioua – Oran  
 SOZ : Unité Salin Ouled Zouai Ain Mlila – Constantine  
 CAL : Centre de Distribution Ain Smara – Alger  
 CBA : Centre de Distribution – Bejaia  
 UPJ : Unité Portuaire Jijel  
 PAN : Point de Vente – Annaba  
 HMD : Point de Vente – Hassi Messaoud

الملحق رقم 02: فاتورة لشهر فيفري 2020 لمستحقات مقاول من الباطن

COMMUNE BOUSSELAM W SETIF

C N°: [REDACTED]

° FISCALE: [REDACTED]

RT .IMP: [REDACTED]

IS: [REDACTED]

éL: [REDACTED]

ATE: 29/02/2020

Doit: Unite Transport Des Sels  
D'EL-OUTAYA BISKRA  
ENASEL

facture n° 02/2020

DESIGNATION	Nbr/KM	Qtité/T	PU	Montant
TRANSPORT DE SEL COND				
1 Salin bethioua Vers Alger	385	309,000	2,85	339 050,25
2 Salin El-Meghier Vers Alger	530	265,000	2,85	400 282,50
3 Salin El-Meghier Vers Bejaia	450	93,750	2,85	120 234,38
4 complexe el-outaya Vers Alger	450	67,500	2,85	86 568,75
5 complexe el-outaya Vers BEJAIA	300	40,000	2,85	34 200,00
6 Salin guergour Vers Alger	285	48,000	2,85	38 988,00
TOTAL H/T				898 555,13
T.V.A 19%				170 725,47
TOTAL T.T.C				1 069 280,60

arrétée la presente facture a la somme de :

IN MILLION SOIXANTE NEUF MILLE DEUX CENT QUATRE VINGT DA 60 CTS

cachet et signature

[REDACTED]

الملحق رقم 03: فاتورة توضح عمليات النقل التي تمت على مستوى المؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)  
خلال شهر أوت 2019

ENASEL - TRS  
Unité de Transport  
El outaya - Biskra

FACTURE DE CESSION N° 61 / 2019

date de la Facture 12/09/2019

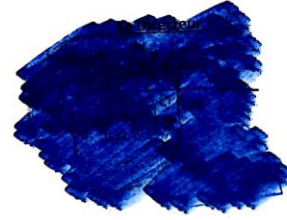
mois août

Client (Unite) : 8 CBA CDRS Bejaia

N° Axe	Axe	Désignation marchandise	Quantité	Prix DA	Cout de Transport	Transporteur
			Transportée TN			
7	SME-CBA	COND	82,500	3,50	167 475,00	ETS MAACHE
20	CEO-CBA	COND	227,750	3,50	342 763,75	ETS MAACHE
7	SME-CBA	COND	106,250	3,50	215 687,50	ETS MAACHE
20	CEO-CBA	COND	262,500	3,50	395 062,50	ETS MAACHE
33	SGL-CBA	COND	180,000	3,50	201 600,00	TRS
21	CEO-UPJ	COND	21,000	3,50	28 665,00	TRS
290	SME- LABELLE BOUMED	VRAC	224,080	3,00	389 899,20	TRM SAADAOU
montant de la Facture de cession en HT :					1 741 152,95	DA

Arretée la présente facture de cession à la somme de :  
TROIS CENT CENTS TRENTE HUIT MILLES DEUX CENT QUARANTE SIX DA 88 CTS

Le Resp Exploitation





الملحق رقم 04: النشاط التراكمي لوحدة النقل لسنة 2019 (كل عمليات النقل التي تمت خلال سنة كاملة)

ENASEL - TRS  
Unité de Transport  
El outaya - Biskra

## Flash d'Activité Cumulé

Transporteur - Axe - Produit

Fin : Decembre

annee

2019

TRANSPORTEUR :	1 TRS	Unite Transport	Enasel TRS			
CEO	COMPLEXE EL-OUTAYA		8 098.650 TN	2 931 717.50 TKM	10 278 719.51 DA	
	COND	CEO	2 641.160 TN	1 674 814.00 TKM	5 873 399.00 DA	
	VRAC	CEO	4 217.490 TN	632 623.50 TKM	1 897 870.51 DA	
	AUTRES	CEO	180.000 TN	58 200.00 TKM	203 700.00 DA	
	IMMOBILISATION	CEO	1.000 TN	100.00 TKM	20 000.00 DA	
	PORT ENGIN	CEO	9.000 TN	3 480.00 TKM	315 000.00 DA	
	PALETTES INTERNE	CEO	170.000 TN	74 300.00 TKM	260 050.00 DA	
	PALETTES	CEO	560.000 TN	401 000.00 TKM	1 403 500.00 DA	
	EMBALLAGES	CEO	320.000 TN	87 200.00 TKM	305 200.00 DA	
SME	Salin El meghaier		470.000 TN	206 402.00 TKM	986 900.00 DA	
	COND	SME	400.000 TN	178 600.00 TKM	625 100.00 DA	
	IMMOBILISATION	SME	5.000 TN	302.00 TKM	100 000.00 DA	
	PORT ENGIN	SME	5.000 TN	2 700.00 TKM	175 000.00 DA	
	EMBALLAGES	SME	60.000 TN	24 800.00 TKM	86 800.00 DA	
SGL	Salin Guergour Lamri		9 197.830 TN	2 249 779.90 TKM	11 465 645.45 DA	
	COND	SGL	3 405.500 TN	1 213 430.00 TKM	5 409 885.00 DA	
	VRAC	SGL	5 383.330 TN	980 898.90 TKM	2 942 696.69 DA	
	AUTRES	SGL	83.000 TN	15 540.00 TKM	98 500.00 DA	
	IMMOBILISATION	SGL	117.000 TN	585.00 TKM	2 340 000.00 DA	
	PORT ENGIN	SGL	13.000 TN	5 130.00 TKM	455 000.00 DA	
	PALETTES	SGL	100.000 TN	34 100.00 TKM	217 350.00 DA	
	CONSOMMATION GAS OIL	SGL	96.000 TN	96.00 TKM	2 213.76 DA	
SOZ	Salin Ouled Zouai		14 659.360 TN	590 827.30 TKM	2 829 305.61 DA	
	COND	SOZ	1 851.500 TN	482 925.00 TKM	1 852 837.50 DA	
	VRAC	SOZ	276.360 TN	91 198.80 TKM	273 596.40 DA	
	AUTRES	SOZ	20.000 TN	3 000.00 TKM	10 500.00 DA	
	PORT ENGIN	SOZ	8.000 TN	1 200.00 TKM	280 000.00 DA	
	CONSOMMATION GAS OIL	SOZ	12 353.500 TN	12 353.50 TKM	284 871.71 DA	
	CONSOM.CARBURANT CAR	SOZ	25.000 TN	25.00 TKM	21 250.00 DA	
	CONSOMMATION CERBUR	SOZ	125.000 TN	125.00 TKM	106 250.00 DA	
SSB	Salin Oued Djemaa		4 787.750 TN	1 227 898.25 TKM	7 437 134.39 DA	
	COND	SSB	542.750 TN	259 861.25 TKM	927 998.75 DA	
	VRAC	SSB	3 555.000 TN	888 750.00 TKM	2 666 250.00 DA	
	RECOLTE SSB	SSB	173.000 TN	173.00 TKM	3 460 000.00 DA	
	PORT ENGIN	SSB	3.000 TN	1 920.00 TKM	105 000.00 DA	
	EMBALLAGES	SSB	120.000 TN	76 800.00 TKM	268 800.00 DA	
	CONSOMMATION GAS OIL	SSB	394.000 TN	394.00 TKM	9 085.64 DA	
SBT	Salin Bethioua		1 262.000 TN	532 865.00 TKM	8 022 748.60 DA	
	COND	SBT	493.000 TN	394 400.00 TKM	1 380 400.00 DA	
	RECOLTE SBT	SBT	285.000 TN	285.00 TKM	5 700 000.00 DA	
	PORT ENGIN	SBT	14.000 TN	11 470.00 TKM	490 000.00 DA	
	EMBALLAGES	SBT	160.000 TN	126 400.00 TKM	445 200.00 DA	
	CONSOMMATION GAS OIL	SBT	310.000 TN	310.00 TKM	7 148.60 DA	
CAL	CDRS Alger		14 566.850 TN	2 461 669.60 TKM	8 847 196.32 DA	
	COND	CAL	5 982.750 TN	2 434 248.50 TKM	8 584 549.75 DA	
	AUTRES	CAL	63.000 TN	18 900.00 TKM	66 150.00 DA	
	CONSOMMATION GAS OIL	CAL	8 521.100 TN	8 521.10 TKM	196 496.57 DA	
CBA	CDRS Bejaia		3 404.660 TN	1 277 963.80 TKM	4 438 013.30 DA	

Total :	TR	COND	CBA	3 404.660 TN	1 277 963.80 TKM	4 438 013.30 DA
TRANSPORTEUR :	2	AGEFAL SU	AGEFAL SUD -SNTR	56 447.100 TN	11 479 123.35 TKM	54 305 663.18 DA
				Privé		
CEO		COMPLEXE EL-OUTAYA		658.500 TN	322 095.00 TKM	1 127 332.50 DA
		COND	CEO	658.500 TN	322 095.00 TKM	1 127 332.50 DA
SME		Salin El meghaler		980.000 TN	446 100.00 TKM	1 561 350.00 DA
		COND	SME	980.000 TN	446 100.00 TKM	1 561 350.00 DA
SGL		Salin Guergour Lamri		1 243.500 TN	617 900.00 TKM	2 162 650.00 DA
		COND	SGL	1 243.500 TN	617 900.00 TKM	2 162 650.00 DA
SOZ		Salin Ouled Zouai		300.000 TN	99 600.00 TKM	348 600.00 DA
		COND	SOZ	300.000 TN	99 600.00 TKM	348 600.00 DA
CAL		CDRS Alger		2 396.500 TN	1 228 655.00 TKM	4 300 292.50 DA
		COND	CAL	2 396.500 TN	1 228 655.00 TKM	4 300 292.50 DA
CBA		CDRS Bejaia		349.250 TN	171 207.50 TKM	579 626.25 DA
		COND	CBA	349.250 TN	171 207.50 TKM	579 626.25 DA
Total :	AGEFAL SU	AGEFAL SUD -SNTR		5 927.750 TN	2 885 557.50 TKM	10 079 851.25 DA
TRANSPORTEUR :	5	TRM SAAD	SAADAQUI HADJ	Privé		
CEO		COMPLEXE EL-OUTAYA		39 170.203 TN	5 875 530.45 TKM	17 626 591.35 DA
		VRAC	CEO	39 170.203 TN	5 875 530.45 TKM	17 626 591.35 DA
SGL		Salin Guergour Lamri		13 166.380 TN	4 344 905.40 TKM	13 034 716.08 DA
		VRAC	SGL	13 166.380 TN	4 344 905.40 TKM	13 034 716.08 DA
SOZ		Salin Ouled Zouai		5 559.490 TN	1 819 591.50 TKM	5 498 666.38 DA
		VRAC	SOZ	5 559.490 TN	1 819 591.50 TKM	5 498 666.38 DA
CBA		CDRS Bejaia		1 735.680 TN	1 006 694.40 TKM	3 085 849.37 DA
		VRAC	CBA	1 735.680 TN	1 006 694.40 TKM	3 085 849.37 DA
Total :	TRM SAAD	SAADAQUI HADJ		59 631.753 TN	13 046 721.75 TKM	39 245 823.19 DA
TRANSPORTEUR :	10	RAIL EXPR	RAIL EXPRESS - SNTF	Privé		
CEO		COMPLEXE EL-OUTAYA		6 217.200 TN	932 580.00 TKM	2 825 280.01 DA
		VRAC	CEO	6 217.200 TN	932 580.00 TKM	2 825 280.01 DA
SSB		Salin Oued Djemaa		61.000 TN	15 250.00 TKM	53 375.00 DA
		COND	SSB	61.000 TN	15 250.00 TKM	53 375.00 DA
CAL		CDRS Alger		1 592.500 TN	643 930.00 TKM	2 500 862.00 DA
		COND	CAL	1 592.500 TN	643 930.00 TKM	2 500 862.00 DA
Total :	RAIL EXPR	RAIL EXPRESS - SNTF		7 870.700 TN	1 591 760.00 TKM	5 379 517.01 DA
TRANSPORTEUR :	16	EURL PRES	EURL PRESTIJ - BOUME	Privé		
CAL		CDRS Alger		6 440.000 TN	2 140 460.00 TKM	7 491 610.00 DA
		COND	CAL	6 392.000 TN	2 126 060.00 TKM	7 441 210.00 DA
		AUTRES	CAL	48.000 TN	14 400.00 TKM	50 400.00 DA
Total :	EURL PRES	EURL PRESTIJ - BOUME		6 440.000 TN	2 140 460.00 TKM	7 491 610.00 DA
TRANSPORTEUR :	17	DJELALI	DJELALI BOUBAKEUR	Privé		
SSB		Salin Oued Djemaa		350.500 TN	87 875.00 TKM	307 562.50 DA
		COND	SSB	350.500 TN	87 875.00 TKM	307 562.50 DA
CAL		CDRS Alger		2 374.500 TN	732 630.00 TKM	2 564 205.00 DA
		COND	CAL	2 374.500 TN	732 630.00 TKM	2 564 205.00 DA
Total :	DJELALI	DJELALI BOUBAKEUR		2 725.000 TN	820 505.00 TKM	2 871 767.50 DA
TRANSPORTEUR :	18	NEGUECHE	TRANSPORT DE MD T DI	Privé		

SSB	Salin Oued Djemaa		1 511.250 TN	377 812.50 TKM	1 322 343.75 DA
	COND	SSB	1 511.250 TN	377 812.50 TKM	1 322 343.75 DA
CAL	CDRS Alger		3 861.750 TN	1 368 572.50 TKM	4 790 003.75 DA
	COND	CAL	3 861.750 TN	1 368 572.50 TKM	4 790 003.75 DA
Total : NEGUECHE TRANSPORT DE MD T DI			5 373.000 TN	1 746 385.00 TKM	6 112 347.50 DA
TRANSPORTEUR : 22 ETS MAAC TPM MAACHE TOUFIK T Privé					
CBA	CDRS Bejaia		3 931.250 TN	1 916 150.00 TKM	6 706 525.00 DA
	COND	CBA	3 931.250 TN	1 916 150.00 TKM	6 706 525.00 DA
Total : ETS MAAC TPM MAACHE TOUFIK T			3 931.250 TN	1 916 150.00 TKM	6 706 525.00 DA
TRANSPORTEUR : 23 AUX - BEY AUXILIAIRE TRANSPORT Privé					
CEO	COMPLEXE EL-OUTAYA		346.500 TN	151 190.00 TKM	529 165.00 DA
	COND	CEO	346.500 TN	151 190.00 TKM	529 165.00 DA
SME	Salin El meghaier		820.000 TN	311 600.00 TKM	1 090 600.00 DA
	COND	SME	820.000 TN	311 600.00 TKM	1 090 600.00 DA
SGL	Salin Guergour Lamri		1 090.250 TN	533 975.00 TKM	1 868 912.50 DA
	COND	SGL	1 090.250 TN	533 975.00 TKM	1 868 912.50 DA
SOZ	Salin Ouled Zouai		260.000 TN	75 875.00 TKM	273 000.00 DA
	COND	SOZ	260.000 TN	75 875.00 TKM	273 000.00 DA
CAL	CDRS Alger		1 858.250 TN	934 070.00 TKM	3 127 985.00 DA
	COND	CAL	1 858.250 TN	934 070.00 TKM	3 127 985.00 DA
Total : AUX - BEY AUXILIAIRE TRANSPORT			4 375.000 TN	2 006 710.00 TKM	6 889 662.50 DA
TRANSPORTEUR : 24 MOUAS A TRANSPORT PUBLIC Privé					
SGL	Salin Guergour Lamri		50.000 TN	29 000.00 TKM	101 500.00 DA
	COND	SGL	50.000 TN	29 000.00 TKM	101 500.00 DA
SOZ	Salin Ouled Zouai		43.750 TN	13 125.00 TKM	45 937.50 DA
	COND	SOZ	43.750 TN	13 125.00 TKM	45 937.50 DA
SSB	Salin Oued Djemaa		45.500 TN	11 375.00 TKM	39 812.50 DA
	COND	SSB	45.500 TN	11 375.00 TKM	39 812.50 DA
CAL	CDRS Alger		3 070.753 TN	1 259 571.74 TKM	4 408 501.09 DA
	COND	CAL	3 070.753 TN	1 259 571.74 TKM	4 408 501.09 DA
CBA	CDRS Bejaia		63.380 TN	25 481.60 TKM	89 185.60 DA
	COND	CBA	63.380 TN	25 481.60 TKM	89 185.60 DA
Total : MOUAS A TRANSPORT PUBLIC			3 273.383 TN	1 338 553.34 TKM	4 684 936.69 DA
			155 994,936 TN		
Total Mensuel :			38 971 925,94 TKM		
			143 767 703,81 DA		

Chef Service Exploitation

Le Directeur d'Unité

## الملحق رقم 05: حالة المخرجات (CAMION BENNE)

ENASEL  
UNITE TRS

## ETAT DES SORTIES

DATE 09/03/2020

Periode du 01/01/2019 Au 31/12/2019

Magasin du : Au : ZZ

PRODUIT	LIBELLE	QUANTITE	PRIX	VALEUR
<b>TR25 CAMION BENNE:00073-213-07</b>				
011	GASOIL	82.365	1952.5292	160 820.06
011C	GASOIL EXTERNE BT	426.000	19.4200	8 272.92
055A	HUILE CHELIASUPERTD15W40	27.500	311.3570	8 562.31
055C	HUILE CHELIA SUPER TD	11.000	1695.1400	18 646.54
057	HUILE 55	5.000	436.5856	2 182.92
2516	BATTERIE 12V 150 AH	2.000	13195.1970	26 390.39
2543	LAMPE 24V 01 PLOT	1.000	25.0000	25.00
2544	FEU DE GABARIT 448330224	1.000	110.3300	110.33
331	GLACEOL	19.000	587.3900	11 160.41
3335	ACIDE 28ø ( BOUTEILLE)	24.000	80.6580	1 935.79
9952	BACHE 8X5.20	1.000	16500.0000	16 500.00
SH03	ROULEMENTPM (ROULMENT+CAGE) AV	2.000	3548.6300	7 097.26
SH101	TYAU DE GASOIL	1.000	3000.0000	3 000.00
SH107	JOINT SPI DE PONT AV	1.000	2400.0000	2 400.00
SH111	BALIE ESSUIE GLASSE	1.000	2900.0000	2 900.00
SH114	RESSORT AV DAWEEO	2.000	72000.0000	144 000.00
SH116	CARDAN DAEWEO	1.000	131000.0000	131 000.00
SH119	MANO DE PRESSION	1.000	7800.0000	7 800.00
SH125	GOJON ARR DAWEEO	20.000	600.0000	12 000.00
SH130	VALVE 04 SORTIE	1.000	15000.0000	15 000.00
SH14	CROISION DAWEEO PM	1.000	9350.0000	9 350.00
SH15	FILTRE A LHUILE DAWEEO	1.000	4400.0000	4 400.00
SH151	RADIATEUR DAWEEO	1.000	55000.0000	55 000.00
SH153	FEU DE CLIGNOTON	1.000	4500.0000	4 500.00
SH155	BOUTON	2.000	2900.0000	5 800.00
SH158	RADIATEUR CLIMATISEUR EXTERIEUR	1.000	23400.0000	23 400.00
SH159	DUFLECTEUR	1.000	1750.0000	1 750.00
SH16	FILTRE DE GASOIL DAWEEO	4.000	3145.8330	12 583.33
SH162	VALVE DAIR	1.000	9350.0000	9 350.00
SH164	RESSORT MACHOIRE AV	1.000	4600.0000	4 600.00
SH168	APPAREIL CILGNETANT	1.000	2000.0000	2 000.00
SH171	POIGNET PORTE	1.000	1750.0000	1 750.00
SH172	RONDELLE	2.000	3500.0000	7 000.00
SH173	CERCLIPS	1.000	7000.0000	7 000.00
SH18	MAYOU AV	1.000	105000.0000	105 000.00
SH180	MANO COMPTEUR	1.000	3500.0000	3 500.00
SH19	FUSE AV	2.000	105000.0000	210 000.00
SH20	GARNITEUR DE FREIN AV	8.000	2900.0000	23 200.00
SH26	ALTERNATEUR DAWEEO	1.000	27000.0000	27 000.00
SH32	SILIN BLOC	10.000	4640.0000	46 400.00

ENASEL  
UNITE TRSETAT DES SORTIES

DATE 09/03/2020

Periode du 01/01/2019 Au 31/12/2019  
Magasin du : Au : ZZ

PRODUIT	LIBELLE	QUANTITE	PRIX	VALEUR
		1.000	42000.0000	42 000.00
SH42	DEMAREUR	1.000	4859.5040	4 859.50
SH44	PRET FILTRE GASOIL	1.000	1997.1430	1 997.14
SH48	BAG RESSORT AV	1.000	850.0000	3 400.00
SH50	BOLON DE BRAS DE FORCE	4.000	36312.5000	72 625.00
SH52	POMPE A EAU	2.000	20000.0000	20 000.00
SH56	RADIATEUR CLIMATISEUR	1.000	5904.7620	11 809.52
SH57	POCHETTE COMPRESSEUR	2.000	7500.0000	7 500.00
SH68	ROULEMENT	1.000	19342.8570	19 342.85
SH74	FERRODO MACHOIRE DAEWOOD	1.000	2350.0000	2 350.00
SH78	JOINT SPIE MOYOU AR DAEWOOD	1.000	531.5045	5 846.55
SH79	GOUJON AV	11.000	2228.5710	2 228.57
SH83	JOINT SPIE AV	1.000	3308.3330	9 924.99
SH84	BOUTON CAREAU	3.000	7500.0000	7 500.00
SH87	BRID RESSORD	1.000	3100.0000	3 100.00
SH99	FILTRE DESUILEUR	1.000	1316.6670	1 316.66
TR158	CLAPIE DE GASOIL	1.000	1461.0040	4 383.01
TR161A	ROTULE DE LEVET DE VITESSE N17	3.000	1250.0000	1 250.00
TR307	TOQUE RESSRT GM	1.000	756.9180	756.91
TR51A	MANBRANE	1.000	9500.0000	9 500.00
TR53	RELAIS DEMMAREUR			
				<b>1 375 078.03</b>
TR25	CAMION BENNE:00073-213-07		<b>TOTAUX</b>	<b>1 375 078.03</b>

## الملحق رقم 06: حالة المخرجات (TRACTEUR KERAX)

ENASEL  
UNITE TRS

## ETAT DES SORTIES

DATE 09/03/2020

Periode du 01/01/2019 Au 31/12/2019  
Magasin du : Au : ZZ

PRODUIT	LIBELLE	QUANTITE	PRIX	VALEUR
<b>TRO8</b>	<b>TRACTEUR KERAX:00005-505-07</b>			318 775.18
011	GASOIL	163.261	1952.5495	318 775.18
011A	GASOIL EXTERNE	216.826	23.0600	5 000.00
055A	HUILE CHELIASUPERTD15W40	77.000	311.3570	23 974.48
055C	HUILE CHELIA SUPER TD	13.000	1695.1400	22 036.82
057	HUILE 55	5.000	439.9170	2 199.58
25015	FEU ARRIERE COMPLET	1.000	2800.0000	2 800.00
25020B	RACCORD PLASTIQUE DE REGLAGE	3.000	313.7930	941.37
25024	RACCORD DAIR	2.000	175.0000	350.00
251	LAMPE 24V 5W VEILLEUSE	23.000	28.0240	644.55
2521	COSSE DE BATTERIE POSITIF	1.000	236.3640	236.36
2523	FEU ROUGE METALIQUE REMOURQUE	1.000	3500.0000	3 500.00
2524	FEU ROUGE METALIQUE CAMION	2.000	2428.5710	4 857.14
253	COLLE A JOINT	1.000	650.0000	650.00
2531	LAMPE 24V 2PLOTS 21/5W	15.000	25.0000	375.00
2532	LAMPE NAVETTE 24V 18W 15618	1.000	25.0000	25.00
2535	LAMPE TABLEAU DE BORD 12V 4W	11.000	30.6750	337.42
2536	LAMPE NAVETTE 12V 16W	6.000	59.5830	357.49
2543	LAMPE 24V 01 PLOT	17.000	25.0000	425.00
2546	PANNEAU D	1.000	500.0000	500.00
2562	TETE DE CHAT	2.000	1000.0000	2 000.00
2572	FEUX DE MATRICULE	1.000	564.2860	564.28
2581	FLIXIBLE DE COMPRESSEUR	1.000	3083.3330	3 083.33
2587	BUSE D'EAU DE LA RAMPE	12.000	1028.1420	12 337.70
331	GLACEOL	22.000	574.5418	12 639.92
41119	GOUPIE	4.000	125.0000	500.00
41529	RESSORT DE RAPPEL PM	1.000	100.0000	100.00
9847	EXTINCTEUR 9 KG POWDRE	1.000	5400.0000	5 400.00
9957	BACHE 9M/4M	1.000	13000.0000	13 000.00
TR01	JOINT CUVE FILTRE	1.000	81.0000	81.00
TR07	DESUILEUR (DESSICATEUR)	1.000	22400.0000	22 400.00
TR08	JOINT DE CULASSE	12.000	2480.0000	29 760.00
TR11	FILTRE A HUILE	4.000	1848.0000	7 392.00
TR12	ELEMENT FILTRE	1.000	1400.0000	1 400.00
TR122	JOINT DE CARTER KERAX	1.000	5388.0000	5 388.00
TR126	JOINT CAJE	1.000	950.0000	950.00
TR129A	MANO A LHUILE	1.000	7000.0000	7 000.00
TR13	ROTOR CENTRIFUGE	2.000	3435.1760	6 870.35
TR135	JEUX BALIE ESSUIE GLACE	1.000	3121.9780	3 121.97
TR14B	GASOIL	1.000	3800.0000	3 800.00
TR158	CLAPIE DE GASOIL	1.000	1316.6670	1 316.66

ENASEL  
UNITE TRSETAT DES SORTIES

DATE 09/03/2020

Periode du 01/01/2019 Au 31/12/2019

Magasin du : Au : ZZ

PRODUIT	LIBELLE	QUANTITE	PRIX	VALEUR
TR16	FILTRE GASOIL LONG	4.000	576.7710	2 307.08
TR161	ROTULE DE LEVET VITESSE	1.000	2400.0000	2 400.00
TR171	ACHEMISE PISTON KERAX	6.000	30167.0000	181 002.00
TR19	ELEMENT FILTRE GASOIL	1.000	4073.7930	4 073.79
TR193	JOINT DE CHAKMENT	2.000	1229.1665	2 458.33
TR195A	TUBE DEAU COUDE	1.000	15000.0000	15 000.00
TR209A	JOINT DE FROIDISSEUR	2.000	277.7780	555.55
TR21	BAGUE A LEVRE 90X110	1.000	1405.9900	1 405.99
TR214	RAMPE D'EAU	1.000	6900.0000	6 900.00
TR25B	JOINT TOURIQUE DE PIPE	9.000	567.2108	5 104.89
TR265	VALVE 02 SORTIE	1.000	7625.0000	7 625.00
TR26B	JOINT TOURIQUE DU CULASSE	7.000	300.0000	2 100.00
TR27	TURBO COMPRESSEUR S3B	1.000	97000.0000	97 000.00
TR271	MANO DE STOP	4.000	9064.5835	36 258.33
TR281	COTE CABINE	1.000	10100.0000	10 100.00
TR292	NECESSAIRE FOURCHAITE	1.000	8533.3330	8 533.33
TR31	CARTOUCHE DE DESSICCATEUR	1.000	2620.6450	2 620.64
TR313A	NECESSAIRE SUPPORT CABINE	2.000	1500.0000	3 000.00
TR316	COMPRESSEUR DE CLIMATISEUR	2.000	35900.0000	71 800.00
TR36	BUTEE D'EMBRAYAGE	1.000	22012.9150	22 012.91
TR385	TAMBOUR ARR KERAX	2.000	16500.0000	33 000.00
TR41	ELEMENT FILTRAN	2.000	7500.0000	15 000.00
TR411	JOINT SPIE VELBRUQUIN 150/172/13	1.000	7500.0000	7 500.00
TR44	ROULEMENT6305	1.000	916.6670	916.66
TR59	REGULATEUR 24V	1.000	1822.7270	1 822.72
TR64	THERMOSTAT 71ø	2.000	6983.3335	13 966.66
TR65	ELEMENT FILTRANT SEC	1.000	2884.2210	2 884.22
TR66	DISQUE D'EMBRAYAGE	1.000	33950.0000	33 950.00
TR68	COLLEC VEROUS PORT	1.000	7800.0000	7 800.00
TR71A	JOINT COLLECTEUR ADMISSION	1.000	4000.0000	4 000.00
TR74	AMARTISSEUR	1.000	1833.3340	1 833.33
TR81	CAME DE FREIN	2.000	16817.1580	33 634.31
TR81A	CAME DE FREIN DROITE	1.000	16665.0800	16 665.08
TR93	COURROIE 6PK 1067	1.000	4762.5000	4 762.50
TR08	TRACTEUR KERAX:00005-505-07			<b>1 187 084.07</b>
<b>TOTAUX</b>				<b>1 187 084.07</b>

الملحق رقم 07: جدول الراتب الشهري لسائق تابع للمؤسسة الوطنية للأملاح (مركب الوطاية)

**FICHE DE PAIÉ CHAUFEUR**

LIBELLE	NB/BASE	TAUX	GAINS	RETENUES
SALAIRE DE BASE	173,33	118,42	20 524,90	
IEP	20 524,90	26,20%	5 377,52	
NUIS	20 524,90	24,50%	5 028,60	
PVM	20 524,90	9,10%	1 867,77	
IFSP	20 524,90	35%	7 183,71	
PC ET P,RISQUE	20 524,90	85%		
ICR			500,00	
I.Z	20 524,90	21%	4 310,23	
S.POSTE	44 792,73	9%		4 031,35
RETENUE MIP	44 792,73	1%		447,93
PANIER	9,00	332,31	2 990,79	
INTIRESSEMENT	10 000,00		10 000,00	
NET IMPOSABLE	39 829,87			6 446,00
SALAIRE UNIQUE			1 800,00	
FRAIS DE MISSION			34 000,00	
BRUT	93 583,52			
RETENUE	10 925,27			
NET A PAYER	82 658,25			

**CHARGE PATRONALE**

CNAS 26%	44 792,73	26%	11 646,11
MIP 1%	44 792,73	1%	447,93
OSC 2%	59 583,52	2%	1 191,67
TOTAL CHARGE PATRONALE			13 285,71
TOTAL GENERALE DES CHARGE			106 869,23



الملحق رقم 08: فاتورة توضح الراتب الشهري لعون أمن تابع للمؤسسة المقاوله من الباطن



### S.A.R.L INTERNATIONAL SECURITE SUD

Gardiennage, Transport de Fonds et Produits Sensibles  
Agrément Ministériel N° : 076 du 20/11/2017 Code 105  
Capital Social : 80 000 000.00 DA N° Fiscal : 000 231 519 035 050  
RC N° : 31 / 00 - 0106227302 Art Imposition : 31017128181  
Compte Bancaire : NATIXIS Algérie N° : 020 00314 707 444 2001/83

### FACTURE

**Numéro:** 163/DRE/ I S S Annaba  
**Date:** 16.12.2019  
**Mois:** Novembre 2019  
**Client:** ENASEL Constantine  
**Marché n°** 01/DRH/2018 Du 01.04.2018

N°	Désignation site	Nbre	P. Unitaire	Montant
Prestation de sécurité				
01	Unité Béthloua Arzew Oran	20 (30 Jours) 01(28 Jours)	30.000.00 DA 30.000.00 DA	600 000.00 DA 28 000.00 DA
02	Unité Sidi Bouziane of Djemaa Relizane	16	30.000.00 DA	480 000.00 DA
03	Unité Guergour Ain-Oulmane Sétif	08	30.000.00 DA	240.000.00 DA
04	Point de vente d'Annaba	04	30.000.00 DA	120.000.00 DA
05	Unité Complexe El-Outaya Biskra	22	33.000.00 DA	726.000.00 DA
06	Unité El-Meghair el-Oued	16	32.000.00 DA	512.000.00 DA
07	CBA Béjaia	01(30 Jours ) 01( 09 Jours)	30.000.00 DA 30.000.00 DA	30.000.00 DA 9 000.00 DA
08	Unité Ouled Zouai Oum El-Bouaghi	06(30 Jours ) 01(08 Jours)	30.000.00 DA 30.000.00 DA	180 000.00 DA 8 000.00 DA
09	Siège D.G Constantine	04(30 Jours ) 01(28 Jours)	30.000.00 DA 30.000.00 DA	120 000.00 DA 28 000.00 DA
10	CAL Alger	01(30 Jours ) 01(00 Jours)	30.000.00 DA 30.000.00 DA	30.000.00 DA 00 000.00 DA
Total en HT				3 111 000.00 DA
TVA 19%				591 090.00DA
Total en TTC				3 702 090.00 DA

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Trois millions sept cent deux mille quatre vingt dix dinars et zéro centime

مدير الشركة  
و.ع.ب. السمساني



Siège Social/ 323 Coopérative Mansourah les Palmiers Oran  
Tél:041.34.76.41 Et 31.78.98, Fax 041.23.79.25  
Direction Régionale EST sise Zone Urbaine Bte F n° 01 premier étage EL BOUJDI