

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « E-Gouvernement »

La numérisation au sein du Ministère des Finances en Algérie

Cas du portail électronique des marchés publics

Elaboré par :

LIBARIR Douaa

SOLTANI Ikram Ouiem

Encadré par :

Dr. HORRI Omar

Co-encadré par :

Dr. HMRANE Mohammed

Année universitaire : 2024/2025

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse l'apport de la numérisation des marchés publics en Algérie à travers le portail électronique, en évaluant sa contribution à l'amélioration de la qualité des procédures de passation. La recherche s'appuie sur une approche qualitative combinant une revue de littérature, de la conception théorique, des entretiens semi-directifs avec des cadres du Ministère des Finances, et une analyse documentaire. Les résultats montrent que le portail électronique renforce la transparence grâce, notamment, à une diffusion centralisée des appels d'offres et une traçabilité rigoureuse, limitant les éventuelles irrégularités. L'automatisation des tâches, comme le dépouillement électronique, réduit les délais et les coûts, améliorant l'efficacité administrative. Cependant, des contraintes techniques, telles que l'absence d'encrage juridique, cadrant la signature électronique, et une interopérabilité limitée avec d'autres systèmes administratifs, freinent une réelle dématérialisation. Les sociétés rencontrent des difficultés d'accès dues à une interface complexe et à un manque de compétences numériques, révélant une fracture numérique. Les résistances culturelles au sein de l'administration et l'absence d'un cadre juridique adapté limitent également l'impact du portail électronique. Malgré ces défis, le portail électronique constitue un levier stratégique pour la modernisation de l'administration publique et la lutte contre la corruption, alignant le cas de l'Algérie sur les standards d'e-gouvernement. Les suggestions mettent l'accent sur, l'intégration des bases administratives, l'adoption de la signature électronique, la simplification de l'interface, et un renforcement des formations pour garantir une inclusion numérique. Cette étude, bien que limitée notamment par un échantillon restreint, pose les bases pour une réflexion sur la transformation numérique dans les pays en développement, avec des perspectives pour des recherches comparatives et l'intégration de technologies comme la blockchain.

Mots clés : Numérisation, marchés publics, portail électronique, transparence, efficacité, lutte contre la corruption.

ABSTRACT

This research analyzes the contribution of the digitization of public procurement in Algeria through the electronic portal, evaluating its contribution to the improvement of the quality of procurement procedures. The research relies on a qualitative approach combining a literature review, semi-structured interviews with officials from the Ministry of Finance, and a documentary analysis. The results show that the portal enhances transparency through a centralized dissemination of calls for tenders and rigorous traceability, limiting irregularities. The automation of tasks, such as electronic counting, reduces delays and costs, improving administrative efficiency. However, technical constraints, such as the absence of electronic signatures and limited interoperability with other administrative systems, hinder complete dematerialization. SMEs encounter access difficulties due to a complex interface and a lack of digital skills, revealing a digital divide. Cultural resistances within the administration and the absence of an appropriate legal framework also limit the portal's impact. Despite these challenges, the portal serves as a strategic lever for the modernization of public administration and the fight against corruption, aligning Algeria with e-government standards. The suggestions include the integration of administrative databases, the adoption of electronic signatures, the simplification of the interface, and an enhancement of training to ensure digital inclusion. This study, although limited by a small sample size and the absence of longitudinal analysis, lays the groundwork for reflection on digital transformation in developing countries, with prospects for comparative research and the integration of technologies like blockchain.

Keywords: Digitization, public procurement, electronic portal, transparency, efficiency, anti-corruption.

ملخص

تبحث هذه الدراسة في مساهمة الرقمنة في الصفقات العامة في الجزائر من خلال البوابة الإلكترونية، من خلال تقييم مساهمتها في تحسين جودة إجراءات التعاقد. تستند الدراسة إلى نهج نوعي يجمع بين مراجعة الأدبيات، والتصميم النظري، والمقابلات شبه الموجهة مع موظفي وزارة المالية، وتحليل الوثائق. تظهر النتائج أن البوابة الإلكترونية تعزز الشفافية بفضل، على وجه الخصوص، نشر مركزي للعطاءات وتتبع صارم، مما يحد من أي مخالفات محتملة. أتمتة المهام، مثل العد الإلكتروني، تقلل من المهل والتكاليف، مما يحسن الكفاءة الإدارية. ومع ذلك، فإن القيود التقنية، مثل غياب الإطار القانوني الذي ينظم التوقيع الإلكتروني، والتوافق المحدود مع الأنظمة الإدارية الأخرى، تعيق التحول الرقمي الحقيقي. تواجه الشركات صعوبات في الوصول بسبب واجهة معقدة ونقص في المهارات الرقمية، مما يكشف عن فجوة رقمية. المقاومات الثقافية داخل الإدارة وغياب إطار قانوني مناسب يحدان أيضًا من تأثير البوابة الإلكترونية. على الرغم من هذه التحديات، يشكل البوابة الإلكترونية رافعة استراتيجية لتحديث الإدارة العامة ومكافحة الفساد، مما ينسجم مع معايير الحكومة الإلكترونية في الجزائر. تؤكد الاقتراحات على أهمية دمج القواعد الإدارية، واعتماد التوقيع الإلكتروني، وتبسيط الواجهة، وتعزيز التدريبات لضمان الشمول الرقمي. هذه الدراسة، على الرغم من كونها محدودة بشكل خاص بعينة صغيرة، تضع الأسس للتفكير في التحول الرقمي في البلدان النامية، مع آفاق لأبحاث مقارنة ودمج تقنيات مثل سلسلة الكتل.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الصفقات العمومية، البوابة الإلكترونية، الشفافية، الكفاءة، مكافحة الفساد.

REMERCIEMENTS

Louange à Dieu, qui nous a accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans Sa grâce, ce mémoire n'aurait pu voir le jour.

À mes chers parents **Houcine** et **Nadia**

Merci pour votre amour inconditionnel, vos sacrifices silencieux, votre patience infinie et votre soutien constant, votre foi en moi, même dans les moments où moi-même j'en doutais. Vous êtes la base solide sur laquelle j'ai construit chaque étape de mon parcours.

À ma sœur **Loubna**

Dont la complicité, la tendresse et le soutien m'ont accompagnée tout au long de cette aventure. Merci pour ta présence constante, tes paroles réconfortantes et ta force tranquille.

À mon beau-frère **Nabil**

Un grand merci pour ta bienveillance, ta générosité et toutes les petites attentions qui m'ont toujours fait sentir comme ta petite sœur. Ta gentillesse m'a profondément marquée.

À ma meilleure amie **Soumia**

Merci pour ta présence, ton écoute, tes encouragements et tous ces moments de réconfort partagés. Ton amitié a été un véritable pilier tout au long de ce parcours.

J'exprime ma profonde reconnaissance à **Dr. HORI Omar**, notre encadrant, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils judicieux et sa disponibilité constante tout au long de ce travail. Son expertise et son soutien ont grandement contribué à la qualité de ce travail. Mes remerciements s'adressent également à **Dr. HIMRANE Mohammed** notre Co-encadrant, pour son accompagnement.

Mes sincères remerciements à **Monsieur Saibi Samir**, notre tuteur au sein du Ministère des Finances, pour sa confiance, ses conseils précieux et son encadrement attentif durant notre stage.

Mes remerciements s'adressent aussi à **l'École Nationale Supérieure de Management** pour la qualité de la formation reçue, ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignant et administratif pour leur engagement tout au long de notre parcours.

Je pense avec gratitude à **mes amis Hayder, Ouiem, et tous mes collègues et mes proches**, pour leur soutien, leur écoute et leur présence à nos côtés dans chaque étape de cette aventure.

Douaa

REMERCIEMENTS

قال تعالى: (وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)

Je souhaite me remercier **moi-même** pour les efforts soutenus, les nuits blanches, les doutes surmontés et les sacrifices consentis tout au long de mon parcours académique. Ce mémoire est l'aboutissement d'un chemin semé de défis, mais aussi de belles découvertes, que j'ai franchi avec persévérance et détermination.

Ma gratitude la plus profonde va à **mes parents, mes frères et mes sœurs** véritables piliers dans ma vie. Aucun mot ne saurait traduire toute la reconnaissance que je leur porte pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leur foi en moi, même dans les moments les plus difficiles.

Je tiens à remercier chaleureusement **l'École Nationale Supérieure de Management** pour la qualité de la formation dispensée et l'encadrement offert, ainsi que l'ensemble de ses responsables. Mes pensées vont également au pôle universitaire de Koléa, dont le cadre d'étude m'a accompagné tout au long de cette aventure.

Je n'oublie pas non plus **l'École des Hautes Études Commerciales**, qui a marqué le début de mon engagement dans ce domaine passionnant. C'est là que s'est éveillée ma curiosité intellectuelle et mon envie d'approfondir mes connaissances en sciences de gestion.

Je remercie très sincèrement **Dr. HORRI Omar**, notre encadrant, pour sa rigueur académique, sa bienveillance et ses précieux conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent également à **Dr. HIMRANE Mohammed** notre Co-encadrant, pour son accompagnement.

Ma reconnaissance va également à **Monsieur SAIBI Samir**, notre tuteur au sein du Ministère Des Finances, pour son accueil chaleureux, sa disponibilité et son aide précieuse lors de mon immersion dans le monde professionnel.

Enfin, un immense merci à toutes celles et ceux qui m'ont accompagné durant ce parcours et toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu, encouragé ou simplement offert une oreille attentive. Chaque geste, aussi modeste soit-il, a compté.

Ouiem

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	V
TABLE DES MATIÈRES	VII
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES TABLEUX	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
Section 1 : Revue de littérature	7
Section 2 : le cadre conceptuel	13
2.1 Fondements théoriques de la numérisation dans l'administration publique	14
2.1.1 Définition des concepts clés	14
2.1.2 La différence entre la numérisation et la digitalisation	16
2.2 Enjeux et apports de la numérisation dans le secteur public	18
2.2.1 Modernisation de l'administration	18
2.2.2 Amélioration des services publics	19
2.2.3 Lutte contre la corruption	19
2.3 Standards de la numérisation	20
2.3.1 Expériences internationales	20
2.3.2 Normes et recommandations internationales (ONU, OCDE, UE)	24
2.4 Les marchés publics	26
2.4.1 Définitions des marchés publics	26
2.4.2 Caractéristiques des marchés publics	27
2.4.3 Enjeux et objectifs des marchés publics	29
2.5 La dématérialisation des marchés publics à travers le monde	33
2.5.1 Contexte et définition de la dématérialisation des marchés publics	33
2.5.2 Les composantes de la dématérialisation des marchés publics	34
2.5.3 Avantages de la dématérialisation des marchés publics	37
2.5.4 Défis et obstacles à la dématérialisation des marchés publics	40
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	44

Section 01 : Approche méthodologique	45
1.1 La méthodologie de recherche	45
1.2 L'approche qualitative pour interpréter les données	45
1.3 Les sources et méthodes de collecte de données	46
1.4 Le guide d'entretien	47
1.5 Conception de la recherche	48
1.5.1 Cadre épistémologique	48
1.5.2 La stratégie d'analyse des données	49
1.5.3 La sélection de la méthodologie	50
Section 02 : Cadre organisationnel	50
2.1 La stratégie de numérisation en Algérie et le rôle du ministère des Finances	50
2.1.1 Stratégie nationale numérisation	50
2.1.2 Cadre juridique et réglementaire	54
2.1.3 Présentation du ministère des finances	55
2.1.4 Projets clés et plateformes numériques	59
2.1.5 Objectifs poursuivis et résultats attendus	64
2.1.6 Enjeux et défis spécifiques de la numérisation au sein du Ministère des Finances	65
2.2 Dématérialisation des procédures de passation des marchés publics en Algérie	67
2.2.1 Présentation de la Direction Générale du Budget : rôle, missions, organigramme	67
2.2.2 Présentation du portail électronique des marchés publics	69
2.2.3 Définition et cadre juridique du portail électronique des marchés publics	70
2.2.4 Objectifs du portail électronique des marchés publics	71
2.2.5 Contenu et rôle du portail électronique des marchés publics	72
2.2.6 Constats et recommandation	76
CHAPITRE III : ANALYSE ET EVALUATION DE LA NUMERISATION DES MARCHES PUBLICS	78
Section 01 : Résultats de l'analyse de la numérisation des marchés publics	79
1.1 Approche lexicale	79
1.2 Approche linguistique	81
1.3 Approche thématique	83
1.3.1 Analyse et interprétation des résultats des entretiens	83
1.3.1 Analyse thématique	90

Section 02 : Discussion des résultats et suggestions	92
2.1 Discussion des résultats	92
2.2 Suggestions	95
CONCLUSION GENERALE	97
BIBLIOGRAPHIE	100
ANNEXES	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du ministère des finances	58
Figure 2: L'organigramme fonctionnelle de la Direction Générale du Budget (DGB)	69

LISTE DES TABLEUX

Tableau 1: Récapitulatif des concepts	16
Tableau 2: Les différences entre la numérisation et la digitalisation	17
Tableau 3: comparatif des cadres internationaux de numérisation	26
Tableau 4: Présentation des interviewés pour le guide d’entretien	47
Tableau 5: Numérisation et transparence des marchés publics	84
Tableau 6: Efficacité administrative et simplification des procédures	85
Tableau 7 : Gestion du changement et adaptation organisationnelle	86
Tableau 8: Contraintes techniques et infrastructures informatiques	87
Tableau 9: Impact sur les usagers	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACMP : Adjointe au Chef de Service de l'Organisation Budgétaire

CMP : Chef de Service de l'Organisation Budgétaire, du Contrôle et des Marchés Publics

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

DA : Dinar Algérien

DC : Direction de la Communication

DCM : Directeur de la Coordination et de Suivi des Projets de la Modernisation

DFM : Direction des Finances et des Moyens

DGAJT : Direction Générale de l'Agence Judiciaire du Trésor

DGB : Direction Générale du Budget

DGD : Direction Générale des Douanes

DGDN : Direction Générale du Domaine National

DGI : Direction Générale des Impôts

DGNDSIE : Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Économiques

DGP : Direction Générale de la Prospective

DGPP : Direction Générale de la Prévision et des Politiques

DGRFE : Direction Générale des Relations Économiques et Financières Extérieures

DGTC : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité

DIMES : Direction des Infrastructures, de la Maintenance et de l'Environnement du Site

DRH : Direction des Ressources Humaines

ERP : Enterprise Resource Planning (Planification des Ressources de l'entreprise)

HCI : Human Capital Index (Indice du Capital Humain)

ID : Identification

IGF : Inspection Générale des Finances

JPG: Joint Photographic Experts Group

LAN: Local Area Network (Réseau Local)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONU : Organisation des Nations Unies

OSI : Open Systems Interconnection (Modèle de réseau)

PDF : Portable Document Format

SDSI : Sous-Directeur de Système d'Information

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TII : Telecommunications Infrastructure Index (Indice d'Infrastructure des Télécommunications)

TPE : Terminaux de Paiement Électroniques

UE : Union Européenne

WAN: Wide Area Network (Réseau Étendu)

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et justification du sujet

Dans un monde en constante évolution, marqué par une digitalisation accélérée des pratiques et des systèmes, la transformation numérique s'impose comme un impératif stratégique pour les États modernes. Les administrations publiques, longtemps perçues comme bureaucratiques et peu agiles, sont aujourd'hui confrontées à la nécessité d'adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement aux exigences de transparence, de réactivité et d'efficacité. Dans ce contexte, la numérisation des services publics ne relève plus d'un simple choix technologique, mais d'un véritable enjeu de gouvernance et de modernisation institutionnelle.

Notre intérêt pour cette thématique découle de plusieurs constats. Tout d'abord, en tant qu'étudiantes en master spécialisé en e-gouvernement, nous avons été naturellement sensibilisées à l'importance de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'action publique. Nous avons compris, à travers notre parcours académique, que la numérisation constitue un levier essentiel non seulement pour l'optimisation des processus internes, mais aussi pour renforcer la confiance entre l'administration et ses usagers – qu'ils soient citoyens, sociétés ou autres parties prenantes.

Ensuite, notre choix s'est porté spécifiquement sur le secteur des finances publiques, et plus particulièrement sur la question des marchés publics, en raison de leur importance stratégique dans la gestion des ressources de l'État. Les marchés publics mobilisent chaque année des budgets considérables, ce qui en fait un domaine à fort enjeu en matière de bonne gouvernance. Or, ce secteur souffre souvent d'un déficit de transparence, d'une lourdeur procédurale, et de suspicions récurrentes de favoritisme ou de corruption. Dans ce contexte, l'introduction d'un portail électronique numérique dédié à la gestion des marchés publics apparaît comme une tentative importante de réforme structurelle, visant à corriger ces dysfonctionnements et à introduire plus de rigueur, de clarté et d'équité dans les processus de passation.

Enfin, ce sujet nous semble d'une actualité brûlante dans le contexte algérien. L'État algérien a multiplié les initiatives de numérisation, avec la création de nouveaux ministères, la mise en place de stratégies nationales et l'adoption de textes législatifs encadrant la transformation numérique. Parmi ces initiatives, le portail électronique des marchés publics constitue un projet structurant qui mérite une attention particulière, tant pour sa portée que pour les interrogations qu'il soulève quant à sa mise en œuvre effective et à ses retombées concrètes.

C'est donc avec l'ambition de mieux comprendre les implications réelles de ce portail électronique, et d'évaluer sa contribution à la modernisation des pratiques administratives, que nous avons décidé de consacrer notre mémoire à cette problématique.

L'intérêt de cette étude est à la fois théorique et pratique.

Sur le plan académique, elle s'inscrit dans le champ des recherches sur la gouvernance numérique, la modernisation de l'État, et les réformes des finances publiques. Elle permet de nourrir la réflexion sur les effets de la digitalisation dans un domaine souvent peu exploré dans les contextes en développement : celui des marchés publics. En analysant le cas algérien, notre travail vise à combler un certain vide documentaire, en apportant des éléments concrets issus du terrain et en confrontant les ambitions affichées par l'État aux réalités opérationnelles.

Sur le plan pratique, cette recherche entend contribuer à une meilleure compréhension des effets et des limites de la numérisation des procédures de passation des marchés publics. Elle peut fournir aux décideurs publics, aux gestionnaires et aux concepteurs de systèmes numériques des pistes d'amélioration, des retours d'expérience, et des recommandations opérationnelles pour renforcer l'efficacité des outils déjà en place.

2. Problématique de la recherche

Dans ce contexte, une question centrale se pose ainsi : **dans quelle mesure la numérisation engagée au sein de la chaîne financière publique en Algérie à travers, le portail électronique des marchés publics, contribue-t-elle à renforcer la qualité des procédures de passation des marchés publics ?**

3. Questions de recherche

De cette problématique, découlent des questions subsidiaires comme suit :

- Le portail électronique permet-il de renforcer la transparence et de garantir un accès équitable aux appels d'offres et documents ?
- Dans quelle mesure le portail a-t-il contribué à améliorer l'efficacité des procédures et à réduire les délais de traitement des marchés ?
- Quels sont les principaux freins techniques, juridiques ou humains rencontrés dans la mise en œuvre du portail ?
- Comment les agents publics perçoivent-ils la transformation numérique induite par le portail et s'y adaptent-ils ?
- Comment les usagers (entreprises, fournisseurs) évaluent-ils l'utilité et l'accessibilité du portail dans leurs interactions avec l'administration ?

4. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact de la numérisation, à travers le portail électronique des marchés publics, sur la transparence, l'efficacité et la modernisation des procédures de passation des marchés. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure cet outil numérique permet réellement d'atteindre les objectifs de bonne gouvernance publique que l'État algérien s'est fixé. Parmi les objectifs secondaires, nous cherchons également à identifier les contraintes rencontrées dans le processus de mise en œuvre de ce portail électronique, ainsi que les leviers pouvant en améliorer le fonctionnement.

5. Méthodologie adoptée

Afin d'apporter une réponse rigoureuse à ces interrogations, nous avons opté pour une approche qualitative. Celle-ci repose sur une analyse documentaire, enrichie par des entretiens semi-directifs réalisés avec des cadres du ministère des Finances et des opérateurs économiques. Cette méthodologie nous permettra de croiser les points de vue institutionnels et ceux des usagers du portail électronique.

Nous nous appuyerons également sur l'analyse des textes réglementaires encadrant la numérisation et les marchés publics, ainsi que sur des comparaisons avec des expériences internationales jugées réussies. L'approche choisie nous aidera à identifier les leviers de succès mais aussi les points de blocage spécifiques au contexte algérien.

6. Intérêt de l'étude

L'Algérie, comme de nombreux pays, est engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation de son administration. Dans ce cadre, le plan national de numérisation et la création d'institutions dédiées (comme le ministère de la Numérisation et le Haut-Commissariat à la Numérisation) témoignent d'une volonté politique affirmée de promouvoir l'usage des TIC dans le secteur public. Le ministère des Finances, en tant qu'acteur clé de la gestion des ressources de l'État, n'échappe pas à cette dynamique.

Les marchés publics représentent un domaine sensible, car ils mobilisent une part importante du budget national et sont souvent associés à des risques de corruption, de favoritisme ou d'inefficacité. La mise en place du portail électronique des marchés publics algérien, accessible en ligne, constitue une innovation majeure. Ce dispositif vise à centraliser la publication des appels d'offres, à faciliter l'accès à l'information pour tous les opérateurs économiques, et à améliorer le suivi des procédures. Cependant, comme toute réforme, cette numérisation se

heurte à des défis techniques, organisationnels et humains, ce qui soulève la question de son efficacité réelle.

7. Structure du mémoire

La structure du mémoire que nous proposons est conçue pour traiter les divers éléments de notre question de recherche de manière logique et détaillée. Le premier chapitre établit les bases théoriques de l'étude. Il se divise en deux sections principales. La première, la revue de littérature, explore les études antérieures relatives à la numérisation, à l'e-gouvernement et aux marchés publics, en soulignant les expériences internationales et en mettant en exergue les enjeux et apports de la digitalisation dans l'administration publique. La deuxième section présente le cadre conceptuel, détaillant les fondements théoriques de la transformation numérique, les standards internationaux, ainsi que les spécificités des marchés publics. Une partie complémentaire est consacrée à la dématérialisation des marchés publics à travers le monde afin d'identifier les meilleures pratiques et de dégager des pistes d'amélioration.

Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique adoptée pour répondre à la problématique de recherche. Il détaille d'une part l'approche méthodologique (choix de l'approche qualitative, sources et méthodes de collecte des données, guide d'entretien) et d'autre part le contexte organisationnel de la numérisation en Algérie. Il examine notamment la stratégie nationale de digitalisation et le rôle spécifique du Ministère des Finances, en se focalisant sur la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics via le portail électronique, tout en exposant les défis et contraintes rencontrés.

Ce dernier chapitre constitue le cœur de l'enquête empirique. Il présente une analyse approfondie des résultats issus de la collecte des données (entretiens, observations et analyses documentaires), évaluant l'impact du portail électronique sur l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des procédures de passation des marchés publics. La discussion critique qui en découle permet de dégager les enseignements principaux et de proposer des recommandations concrètes en vue d'améliorer la numérisation des marchés publics dans un contexte algérien.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre introductif a pour but d'examiner deux éléments critiques : tout d'abord, un examen des analyses réalisées par des chercheurs dans le domaine, et ensuite, quelques commentaires sur les principes fondamentaux pertinents à notre domaine d'étude.

Section 1 : Revue de littérature

L'objectif de cette section est de présenter les conclusions des études ainsi que les débats suscités par cette littérature qui se concentre sur deux aspects principaux : la numérisation en général et son application dans les administrations publiques, ainsi que l'impact de la numérisation sur les marchés publics. Elle explore également la synergie entre ces deux éléments dans le contexte algérien.

1. La numérisation :

Plusieurs travaux ont examiné les enjeux et les dynamiques de la transformation numérique des administrations publiques, fournissant un cadre conceptuel précieux pour notre étude. (Allouche, 2020), dans son article « La transformation digitale : enjeux et perspectives » publié dans la Revue des Sciences de Gestion, explore de manière synthétique les défis et opportunités que la transformation numérique fait peser sur les administrations publiques. L'auteur pose la problématique de la gouvernance de l'information et de l'adoption des nouvelles technologies dans un secteur traditionnellement bureaucratique. À partir d'une revue de littérature exhaustive, il identifie les principaux enjeux et redéfinition des processus, conduite du changement et formation des agents, mais ne propose pas de recommandations opérationnelles précises. Ce travail jette néanmoins les bases théoriques essentielles à la compréhension du chemin parcouru par les administrations lors de leur digitalisation et sert de point d'appui pour toute étude centrée sur la modernisation des services publics algériens.

Tandis que (Bertot J. C., 2020), dans « Using ICTs to Create a Culture of Transparency », s'intéresse plus particulièrement au rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de la transparence administrative. À travers une recherche qualitative fondée sur des entretiens et l'analyse de dispositifs existants, il montre que la mise en place de portails électroniques numériques et de bases de données ouvertes renforce la redevabilité des services publics. Ses résultats mettent en évidence des gains significatifs en accès à l'information pour les citoyens, mais pointent aussi l'absence de formation adéquate des agents et le manque de coordination interservices comme principaux obstacles. Cet article illustre bien comment la numérisation, loin de se limiter à un simple

changement d'outil, s'accompagne d'une véritable mutation culturelle au sein des administrations.

(Brennen, 2016), dans son essai « Digitalization and Digitization », propose une distinction conceptuelle entre la numérisation (conversion de documents en formats électroniques) et la digitalisation (intégration des technologies dans les processus organisationnels). À partir d'une analyse théorique, il montre que si la première étape est relativement simple à mettre en œuvre, c'est la seconde qui pose les vrais défis en termes de changement de pratiques et de gouvernance. Bien que l'article manque d'exemples concrets dans le secteur public, il apporte un éclairage précieux sur la nécessité de ne pas confondre ces deux dimensions, afin de mesurer correctement l'avancement des projets de transformation numérique dans l'administration.

(Allouche A. &, 2023) Ont publié un article intitulé « Transformation numérique et fonctionnement interne du Ministère des Finances : le cas algérien ». Ils y posent la problématique de l'adaptation des pratiques administratives traditionnelles à l'ère digitale, en se concentrant sur les services support du ministère. À travers une approche qualitative fondée sur quinze entretiens semi-directifs avec des cadres du département des systèmes d'information et de la budgétisation, ils démontrent que la numérisation a amélioré la collecte et le traitement des données financières, tout en révélant des freins majeurs : insuffisance de formation, cloisonnement des services et infrastructures vieillissantes. Les auteurs recommandent un plan de conduite du changement structuré et l'harmonisation des outils digitaux pour favoriser l'interopérabilité. Leur discussion souligne l'importance d'un leadership fort et d'un pilotage centralisé pour inscrire la numérisation dans une dynamique organisationnelle durable.

(Westerman G. B., 2014) Qui ont analysé l'impact des transformations numériques dans les organisations publiques et privées. Ils posent la question : comment certains établissements parviennent-ils à devenir des « digital masters » ? Leur méthodologie combine une revue de littérature exhaustive et des études de cas comparatives dans huit pays. Ils identifient trois leviers clés : l'engagement de la direction générale, la redéfinition des processus métiers et la culture digitale. Les résultats montrent que les structures les mieux préparées tirent parti d'une architecture IT agile et d'une gouvernance fondée sur les données. La discussion met en garde contre la tentation d'un simple déploiement technologique, insistant sur la nécessité de repenser les modèles opérationnels et les compétences internes.

(Souza, 2019), dans *Managing the Digital Transformation in the Public Sector*, analyse comment les administrations publiques pilotent la transformation numérique à travers une

série d'études de cas et d'analyses comparatives. Il met en avant les meilleures pratiques, notamment la gouvernance centralisée, la formation continue et l'évaluation régulière des résultats. Bien que l'ouvrage n'approfondisse pas les résistances internes, il fournit un cadre structurant pour accompagner le changement organisationnel, particulièrement utile pour le Ministère des Finances dans son projet de dématérialisation des marchés publics

Dans l'article de (Kettunen, 2020), « Digitalization of Public Services : A Systematic Literature Review », dressent un panorama des recherches sur la digitalisation des services publics à travers une revue systématique de la littérature mondiale. Leur étude met en évidence les bénéfices récurrents – amélioration de l'efficacité, réduction des coûts, meilleure satisfaction des usagers, mais souligne également les défis liés à l'interopérabilité des systèmes et à la fracture numérique. Même si l'article reste très théorique et ne présente pas de cas d'étude détaillés, il fournit une cartographie des tendances et des obstacles qui sert de référence pour évaluer la maturité numérique des administrations, notamment dans les pays en développement.

(Benyoussef, 2024) Ont publié dans le Journal Nord-Africain de l'Administration un article intitulé « Adoption de l'e-procurement en Afrique du Nord : leviers et freins ». La problématique est : quels sont les facteurs déterminants de l'appropriation des solutions de dématérialisation par les administrations publiques ? Via une enquête quantitative auprès de 120 agents de marchés publics et des entretiens qualitatifs avec 15 experts IT, ils montrent que le soutien politique et la perception d'une meilleure transparence sont des leviers puissants, alors que le manque de compétences numériques et la faiblesse des infrastructures restent des obstacles majeurs. La discussion insiste sur la nécessité d'un déploiement phasé, articulant accompagnement technique et sensibilisation des utilisateurs.

(Riley, 2019) Dans son article The Digital Divide and Public Administration, examine les effets de la fracture numérique sur l'efficacité des services publics. Basé sur une revue documentaire, il montre que les inégalités d'accès aux TIC affectent directement la performance administrative et contribuent à l'exclusion de certaines catégories d'usagers. Bien que l'étude ne propose pas de solutions concrètes, elle met en lumière l'importance de l'équité numérique dans les politiques de digitalisation. Cette réflexion est particulièrement pertinente dans le contexte algérien, où les écarts d'accès technologique entre régions constituent un défi majeur pour la généralisation de la dématérialisation

2. La dématérialisation des marchés publics :

Le passage à la dématérialisation des marchés publics a fait l'objet d'études plus ciblées. (Della Seta, 2019), dans « La réglementation des marchés publics dans l'Union Européenne

», analyse la transposition des directives européennes dans les législations nationales ; son approche documentaire met en avant le renforcement de la concurrence et la limitation des risques de corruption, tout en montrant les défis d'adaptation locale

Parallèlement (Durand, 2021), dans son article « La dématérialisation des marchés publics : vers une administration publique moderne », examine comment le passage à des procédures entièrement électroniques transforme les processus d'achat public. S'appuyant sur une analyse documentaire et une étude comparative de différentes plateformes européennes, Durand met en avant une nette amélioration de l'efficacité et de la transparence, tout en signalant la persistance de freins techniques et organisationnels. Son travail, bien que principalement théorique, offre un cadre de réflexion utile pour analyser le cas algérien : il montre notamment que la réussite de la dématérialisation dépend autant de l'infrastructure que de la conduite du changement et de la formation des agents.

Faisant suite aux travaux de Durand, (Durand J. &, 2022) ont rédigé « Dématérialisation des marchés publics : enjeux et bonnes pratiques ». Ils interrogent la manière dont les plateformes e-procurement transforment les processus d'achat public. Leur étude repose sur une méthode mixte : analyse comparée de trois portails électroniques nationaux (France, Maroc, Tunisie) et dix entretiens semi-structurés avec des responsables de marchés. Les résultats font apparaître une amélioration nette de la traçabilité des procédures et une réduction des délais d'attribution, tout en soulignant des difficultés d'interopérabilité et des résistances organisationnelles. Les auteurs recommandent la mise en place de formations continues et l'adoption de standards techniques internationaux pour garantir la pérennité des systèmes.

L'étude menée par (Martin, 2020), sur « L'impact de la dématérialisation sur la transparence des marchés publics », adoptent une méthode mixte combinant analyse comparative et études de terrain en France. Ils démontrent que l'intégration d'outils numériques a permis de réduire significativement les zones d'opacité et d'améliorer le suivi des procédures. Toutefois, l'article souligne des défis d'intégration, notamment la résistance au changement et les problèmes d'adaptation des systèmes existants, ce qui renvoie à l'importance de la dimension humaine dans tout projet de digitalisation. Leurs conclusions sont directement transposables au contexte du portail électronique algérien, où la transparence et la traçabilité constituent des objectifs prioritaires.

(Petit, 2022), dans « Obstacles et leviers de la dématérialisation des marchés publics : analyse comparative », proposent une analyse empirique de plusieurs pays via une étude de cas et une enquête de terrain. Ils identifient les freins organisationnels (manque de

compétences, infrastructures obsolètes) et techniques (interopérabilité, sécurité des données), ainsi que des leviers tels que la mise en place de formations ciblées et l'amélioration de la gouvernance des données. Le caractère empirique et comparatif de cette recherche offre des pistes concrètes pour optimiser le déploiement du portail électronique des marchés publics en Algérie, en insistant sur la nécessité d'un accompagnement renforcé et d'une stratégie de pilotage claire.

(Prébissy-Schnall, 2020), dans « La dématérialisation des marchés publics : un outil efficace de lutte contre la corruption », adopte une approche descriptive et des études de cas pour démontrer que les plateformes numériques favorisent la traçabilité et réduisent les risques de fraude. Son examen souligne toutefois l'importance d'instances de contrôle externes et d'une réglementation adaptée pour que la dématérialisation produise pleinement ses effets anticorruptions. Cette perspective légale et normative complète utilement les analyses techniques et organisationnelles, en rappelant que la digitalisation des marchés publics ne peut se dissocier d'un cadre réglementaire solide.

(Bouras, 2021), ont étudié « Performance et évaluation des plateformes de marchés publics électroniques ». Leur recherche combine une analyse des logs de trois portails électroniques maghrébins avec des focus groups composés de fournisseurs et d'agents publics. Ils démontrent que la digitalisation permet d'accroître la concurrence et de limiter les pratiques délictueuses, mais souligne le besoin d'indicateurs de performance standardisés et d'une gouvernance des données robuste. La discussion conclut que la dématérialisation, pour être efficiente, doit s'accompagner d'un cadre normatif clair et d'un suivi continu des indicateurs de qualité.

Dans leur étude comparative, (Kheddar, 2023), s'intéressent aux « effets de l'e-procurement sur la lutte anticorruption ». En s'appuyant sur une approche de type « before-after » dans trois administrations tunisiennes, ils utilisent des données de l'Inspection Générale pour mesurer la fréquence des irrégularités avant et après déploiement du portail électronique. Les résultats montrent une baisse de 30 % des incidents signalés, corrélée à une meilleure traçabilité des opérations. La discussion met en relief l'importance d'un contrôle externe renforcé et d'une transparence des processus au-delà de la simple publication des appels d'offres.

(Roux, 2019), dans son ouvrage *La transformation numérique de la commande publique : étude de cas et perspectives*, propose une analyse de cas approfondie complétée par une revue de littérature. Il montre comment la digitalisation redéfinit les modes de gestion de la commande publique, génère des gains d'efficacité et suscite de nouvelles logiques

organisationnelles. Malgré l'absence d'analyses quantitatives, son travail offre une vue d'ensemble des mutations attendues, constituant un cadre de référence pour évaluer le portail électronique des marchés publics en Algérie

(Charron, 2022), dans *Transparency and Governance: The Role of Digital Platforms*, adopte une démarche empirique, en menant des enquêtes de terrain sur plusieurs plateformes numériques gouvernementales. Il démontre que l'usage de portails électroniques en ligne renforce significativement la transparence et la redevabilité, mais met également en garde contre une couverture géographique limitée des études. Ses résultats rejoignent notre problématique en soulignant l'enjeu de l'accessibilité et de la visibilité des procédures via le portail électronique algérien

(Thai, 2017), dans *International Handbook of Public Procurement*, proposent une synthèse des connaissances actuelles sur la passation et l'exécution des marchés publics, en y intégrant une réflexion sur l'e-procurement et la dématérialisation. Leur méthodologie repose sur une contribution éditoriale de plus de cinquante spécialistes mondiaux, combinant analyses théoriques, études de cas et données empiriques. Les chapitres consacrés à l'impact des outils électroniques soulignent des gains mesurables en termes de réduction des coûts transactionnels et de délais, tout en mettant en garde contre les risques de fracture numérique. Cette perspective internationale enrichit la réflexion sur la manière dont le portail électronique algérien pourrait concilier innovation technologique et inclusion des acteurs économiques locaux.

Dans *The Law of Public and Utilities Procurement* (Sweet & Maxwell), (Arrowsmith, 2014), offre un traité juridique complet des règles encadrant les marchés publics, y compris les aspects liés à la dématérialisation. Basé sur l'analyse critique des directives européennes et de leur transposition dans les législations nationales, l'ouvrage examine les enjeux de conformité et les garanties offertes aux opérateurs économiques dès lors que les procédures sont numérisées. Les auteurs illustrent comment les principes de transparence, d'égalité de traitement et de non-discrimination sont préservés ou, au contraire, menacés par des plateformes électroniques mal conçues. Leur discussion met en exergue l'importance d'un cadre réglementaire adaptatif pour accompagner l'évolution technologique, un point crucial pour la gouvernance du portail électronique des marchés publics en Algérie.

L'ensemble des travaux présentés dans cette revue de littérature met en lumière les apports significatifs de la numérisation et de la dématérialisation dans le secteur public, notamment en matière d'amélioration de l'efficacité, de transparence et de lutte contre la corruption.

Plusieurs études ont démontré que la transformation numérique des administrations favorise la rationalisation des processus, la traçabilité des opérations, et un meilleur accès à l'information. D'autres recherches se sont spécifiquement penchées sur les marchés publics, soulignant les avantages de la dématérialisation pour la simplification des procédures, la réduction des délais et la transparence des appels d'offres.

Toutefois, malgré la richesse de ces apports théoriques et empiriques, un vide demeure concernant l'évaluation concrète de ces transformations dans le contexte algérien, et plus précisément au sein de la chaîne financière publique du Ministère des Finances, via le portail électronique des marchés publics. Peu de travaux se sont penchés sur la perception des acteurs internes quant à l'impact de cette plateforme sur la qualité des procédures de passation, et encore moins sur les conditions spécifiques qui influencent cette transformation dans un environnement administratif et réglementaire complexe comme celui de l'Algérie. C'est précisément à ce niveau que s'inscrit notre recherche, en répondant à la problématique suivante : Dans quelle mesure la numérisation engagée au sein de la chaîne financière publique en Algérie, à travers le portail électronique des marchés publics, contribue-t-elle à renforcer la qualité des procédures de passation des marchés publics ? Cette étude vise à combler ce manque en apportant un éclairage empirique sur les effets concrets de la numérisation, à travers une analyse qualitative des perceptions des acteurs impliqués, afin de mieux comprendre les leviers, les limites et les conditions d'optimisation de ce processus stratégique.

Section 2 : le cadre conceptuel

Cette section se consacre à l'examen des bases théoriques des concepts fondamentaux liés à la numérisation et à son impact dans le secteur de l'administration publique. Nous commencerons par une exploration approfondie des notions clés telles que la numérisation, la digitalisation, la transformation numérique, et l'e-gouvernement, en mettant l'accent sur leurs évolutions respectives et leurs applications dans le domaine public. La distinction entre la numérisation et la digitalisation sera également clarifiée, afin d'en comprendre les implications dans le processus de modernisation des administrations publiques.

Dans la deuxième partie de cette section, nous aborderons les enjeux et apports de la numérisation dans l'administration publique, en détaillant ses effets sur la modernisation de l'administration, l'amélioration des services publics et la lutte contre la corruption. Nous analyserons également les standards de la numérisation, en nous appuyant sur des expériences internationales et des normes et recommandations internationales qui ont guidé

les réformes dans le secteur public à travers le monde.

Enfin, cette section s'intéressera aux marchés publics, en offrant des définitions, en expliquant leurs caractéristiques et en détaillant les enjeux et objectifs associés à leur gestion. L'objectif de cette section est de fournir un cadre théorique complet sur la numérisation dans l'administration publique, tout en analysant ses effets sur la gestion des marchés publics, afin de mieux comprendre les défis et les opportunités que la numérisation apporte à la modernisation des administrations publiques et à l'optimisation des processus liés aux marchés publics.

2.1 Fondements théoriques de la numérisation dans l'administration publique

La numérisation des administrations publiques et des services publics en général est devenue une priorité mondiale. C'est un levier important pour l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services. Afin de distinguer clairement les implications de cette révolution numérique, il convient de spécifier plusieurs concepts clés : numérisation, digitalisation, transformation numérique, e-gouvernement. Malgré le recours souvent aux termes comme des synonymes, chaque concept fait la référence à des processus respectifs.

2.1.1 Définition des concepts clés

2.1.1.1 La numérisation

- La numérisation au sens strict fait référence à la conversion d'objets physiques ou analogiques en formats numériques. Il s'agit, par exemple, de scanner des documents papier pour les stocker sous forme de fichiers électroniques (PDF, JPG, etc.). Cette étape constitue le socle technique de la transformation numérique, mais elle ne change pas encore la manière dont les services sont fournis ou les processus sont gérés. (Brennen, 2016)
- La numérisation désigne le processus d'intégration croissante des technologies numériques dans toutes les sphères de la société, modifiant en profondeur les structures économiques, sociales et administratives. (OECD, 2019)
- La numérisation est la création de représentations numériques d'objets physiques ou d'informations, permettant leur conservation, leur traitement et leur diffusion via des outils numérique. (UNESCO, 2015)
- La numérisation représente l'adoption de technologies numériques pour transformer les documents et les processus physiques en formes numériques, souvent en vue d'améliorer l'accessibilité, la sécurité et l'efficacité. (Kettunen, 2020)

- Il s'agit d'un processus par lequel les informations sont converties de leur forme traditionnelle en forme numérique, que ces informations soient des images, des données textuelles, des fichiers audios ou tout autre format. (فاطمة, 2008)

2.1.1.2 La digitalisation

- La digitalisation est l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les processus d'affaires, l'efficacité opérationnelle et l'expérience utilisateur. (Gartner, 2021)
- La digitalisation correspond à l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels et sociétaux, modifiant la manière dont une organisation fonctionne et interagit avec ses parties prenantes.
- (Mignot, 2019) Définit la digitalisation comme « l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une société pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients ».
- Varenne (2020) souligne quant à lui que la digitalisation « permet de transformer le modèle d'affaires ». (Mignot, 2019)
- La digitalisation est perçue comme une stratégie qui combine la technologie numérique, l'innovation organisationnelle et les besoins des utilisateurs. (Henriette, 2015)
- Transformation des activités économiques et sociales basée sur l'utilisation généralisée des technologies numériques dans toutes les sphères de la société. (OECD, 2019)

2.1.1.3 La transformation numérique

- La transformation numérique (digital transformation) désigne un changement organisationnel profond induit par la digitalisation. Il ne s'agit plus seulement d'automatiser les tâches, mais de repenser entièrement les méthodes de travail, la culture organisationnelle et la relation avec les usagers. (Westerman G. B., 2014) Elle implique :
 - L'adoption de technologies avancées (cloud computing, big data, intelligence Artificielle),
 - La refonte des métiers et des compétences,

- Et une gouvernance ouverte et agile.
- La transformation digitale des organisations publiques repose sur des approches théoriques et des innovations qui modifient les modes de gestion et de fonctionnement des institutions (Lahlimi, 2023)
- La transformation numérique est un processus stratégique qui vise à intégrer les technologies digitales dans les modèles économiques et organisationnels des sociétés afin d'améliorer leur compétitivité et leur efficacité. (Allouche, 2020)

2.1.1.4 L'e-gouvernement (e-Gouvernement)

- L'e-gouvernement est l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fourniture de services publics. Il inclut la numérisation, la digitalisation et la transformation numérique, mais sous un angle institutionnel. (United Nations, 2022)
- L'e-gouvernement est l'utilisation des TIC pour offrir un meilleur accès aux informations et aux services publics, en assurant plus de transparence et de responsabilité. (Jaeger, 2003)

Tableau 1 : Récapitulatif des concepts

Concept	Définition courte	Porté	Exemple
Numérisation	Conversion physique → numérique	Technique	Scanner un document
Digitalisation	Intégration des technologies numériques dans les processus pour améliorer leur efficacité	Organisationnel	Automatisation des processus de gestion interne
Transformation numérique	Refonte globale des pratiques via le numérique	Stratégies	Administration « sans papier »

E-gouvernement	Usage des TIC pour moderniser l'État	Institutionnelle	Plateforme de services publics
-----------------------	--------------------------------------	------------------	--------------------------------

Source : Établit par nos soins sur la base de la littérature scientifique existante.

2.1.2 La différence entre la numérisation et la digitalisation

La numérisation et la digitalisation sont deux concepts clés dans le processus de transformation numérique des administrations publiques, mais ils diffèrent fondamentalement dans leurs objectifs et leurs impacts. La numérisation consiste principalement en la conversion de données et de documents physiques (tels que des papiers, des archives ou des enregistrements analogiques) en formats numériques. Cette étape permet une gestion électronique des informations, facilitant leur stockage, leur traitement et leur transmission. (Bertot J. C., 2020) En revanche, la digitalisation va au-delà de cette simple conversion ; elle implique l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels. Ce processus transforme les méthodes de travail existantes en automatisant des tâches, en optimisant les flux de travail et en améliorant la prise de décision grâce à l'utilisation de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, la gestion des données massives et la robotisation des processus. (Westerman G. B., 2014) Tandis que la numérisation améliore la gestion des informations en rendant les données plus accessibles, la digitalisation permet une véritable transformation des processus métiers, apportant une plus grande efficacité, une meilleure réactivité et des économies substantielles pour l'administration publique. En somme, la numérisation est une étape préalable à la digitalisation, qui prépare le terrain pour une réorganisation plus globale et une automatisation des processus à l'échelle d'une organisation. (Heimstädt, 2021)

Tableau 2 : Les différences entre la numérisation et la digitalisation

Critère	Numérisation	Digitalisation
Définition	Conversion des informations analogiques (papier, son, image) en format numérique.	Intégration des technologies numériques pour améliorer ou automatiser les processus organisationnels.
Objectif principal	Rendre les informations accessibles, stockables et traitables électroniquement.	Optimiser et automatiser les processus en utilisant des outils

		numériques pour améliorer les performances.
Exemple	Scanner un document papier pour le convertir en PDF ou image numérique.	Automatiser un processus de gestion de demandes administratives via un logiciel de gestion électronique des documents (GED).
Impact sur les processus	Aucun impact majeur sur les processus internes, se limite à la gestion des données.	Modifie les processus organisationnels, remplaçant des actions manuelles par des actions automatisées.
Technologies utilisées	Outils de numérisation (scanners, appareils photo, logiciels de conversion).	Logiciels d'automatisation, intelligence artificielle, outils de gestion des données (CRM, ERP).
Exemple dans le secteur public	Scannage des registres d'état civil et des documents administratifs pour les archiver numériquement.	Automatisation du processus de soumission des appels d'offres et d'évaluation des propositions via une plateforme en ligne.
Niveau d'innovation	Transformation basique et initiale des formats de données.	Transformation des méthodes de travail et des interactions avec les usagers, souvent avec des solutions innovantes.

Source : Établi par nos soins sur la base de la littérature scientifique existante.

2.2 Enjeux et apports de la numérisation dans le secteur public

La numérisation d'un secteur public est stratégiquement plus avantageuse qu'un simple changement technologique. Cela implique non seulement la restructuration interne d'une administration, mais également le service à fournir aux citoyens ainsi que la valeur centrale de l'intégrité. Dans la suite de ce travail, nous analyserons les avantages et les défis de la digitalisation au sein des institutions publiques, en faisant un focus sur l'automatisation et l'informatisation des services administratifs, l'éradication de la corruption, l'accès des usagers aux services publics, ainsi qu'une lutte efficace à toute forme de corruption.

2.2.1 Modernisation de l'administration

La numérisation constitue un levier stratégique pour la modernisation des administrations publiques à travers l'intégration de technologies innovantes dans leurs processus et services. En facilitant l'automatisation des tâches administratives, elle permet de réduire les coûts, d'augmenter la productivité, et d'améliorer la gestion des ressources. La mise en place de systèmes numériques permet de rationaliser les flux d'informations, d'optimiser la prise de décision et de renforcer la réactivité des administrations face aux demandes des citoyens et des sociétés. Comme le souligne (Zhang, 2021), la numérisation est un outil clé pour l'évolution de l'État-providence vers une gestion plus agile et transparente. La modernisation des administrations ne se limite pas à l'aspect technique, mais inclut également des changements organisationnels et culturels importants. La mise en place de nouveaux outils numériques implique une refonte des processus internes, une formation des agents publics, et parfois un changement de mentalité pour favoriser une culture du service public numérique. La numérisation devient alors un vecteur essentiel pour la transformation de l'administration publique en un acteur plus dynamique, capable de répondre aux défis de l'ère numérique.

Ces transformations renforcent l'efficacité de l'action publique et la capacité de l'État à répondre de manière rapide et coordonnée aux défis sociaux et économiques.

2.2.2 Amélioration des services publics

La numérisation des services publics constitue un levier majeur pour l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens. Elle permet une gestion plus fluide et une meilleure accessibilité aux services administratifs. En mettant à disposition des plateformes numériques, les gouvernements facilitent l'accès des citoyens à une variété de services tels que l'enregistrement des demandes, la soumission des documents administratifs, ou encore la consultation des résultats d'appels d'offres. Selon (Bertot J. C., 2020), l'un des principaux avantages de la numérisation des services publics est la réduction des délais de traitement des demandes, augmentant ainsi la satisfaction des usagers.

L'amélioration des services publics par la numérisation contribue également à une gestion plus équitable des ressources et des informations. Par exemple, la mise en place de plateformes pour la gestion des marchés publics garantit une meilleure distribution des informations et permet à un plus grand nombre d'opérateurs économiques d'accéder aux appels d'offres, assurant ainsi plus de transparence et une concurrence saine. De plus, les

services numériques permettent de mieux répondre aux exigences de performance et d'efficacité dans la gestion des ressources publiques, un point crucial pour l'optimisation des finances publiques. (Bertot J. C., 2020)

La transformation numérique améliore aussi la réactivité des administrations, qui peuvent désormais traiter un volume important de demandes en temps réel, et assurer un meilleur suivi grâce aux tableaux de bord et outils de monitoring. (Nations, 2022)

2.2.3 Lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption est l'un des enjeux majeurs de la numérisation des administrations publiques. En numérisant les procédures administratives, les gouvernements cherchent à éliminer les pratiques opaques et les comportements corrupteurs qui peuvent se manifester dans les processus manuels. La transparence et la traçabilité offertes par les systèmes numériques constituent des outils puissants pour prévenir la corruption. (Kaufmann, 2020) Mettent en évidence que les plateformes numériques, en rendant publiques les informations relatives aux appels d'offres, aux marchés publics et aux décisions administratives, rendent plus difficile la manipulation ou l'influence sur les décisions politiques ou administratives.

Les plateformes numériques assurent également un suivi plus rigoureux des transactions et des interactions entre les agents publics et les usagers, ce qui permet de détecter plus rapidement les irrégularités et d'agir en conséquence. En renforçant la transparence, la numérisation permet donc de créer un environnement de travail où la corruption est plus difficile à dissimuler. Cependant, comme le souligne (Charron, 2022), la numérisation doit être accompagnée de mécanismes de contrôle et d'une culture de l'intégrité au sein de l'administration pour que son efficacité dans la lutte contre la corruption soit pleinement réalisée.

Par exemple, dans les marchés publics, l'utilisation de plateformes électroniques permet de publier les appels d'offres, de recevoir les soumissions en ligne, et de rendre les résultats accessibles à tous, limitant ainsi les manipulations et les ententes secrètes. En outre, les technologies numériques facilitent l'audit des opérations administratives et la détection des irrégularités à travers l'analyse de données.

2.2.4 Standards de la numérisation

Pour mieux comprendre les dynamiques de numérisation, il est pertinent d'examiner les expériences internationales et les référentiels normatifs globaux. Ces éléments offrent des repères précieux pour guider les politiques nationales.

2.2.5 Expériences internationales

Les expériences internationales dans le domaine de la numérisation de l'administration publique fournissent des exemples précieux de meilleures pratiques, de défis pertinents et de leçons à tirer pour les pays en développement. De nombreuses nations ont mis en place des dispositifs numériques efficaces qui ont contribué à moderniser leurs administrations publiques et à rendre leurs services plus accessibles, transparents et efficaces.

- **Estonie**

Le cas de l'Estonie est souvent cité comme un modèle de réussite en matière de numérisation gouvernementale. Depuis les années 1990, ce pays a fait de la numérisation une priorité nationale. L'Estonie a mis en place un système d'administration numérique intégré, permettant à ses citoyens d'accéder à des services publics tels que les déclarations fiscales, les demandes de permis de construire, et même les votes lors des élections, entièrement en ligne. Selon (Kern, 2019), l'un des principaux facteurs de succès de l'Estonie a été la mise en place d'une infrastructure numérique sécurisée et accessible, ainsi que la volonté politique de soutenir les réformes numériques à tous les niveaux de l'État.

Estonie, 100 % des services publics sont disponibles en ligne 24 heures sur 24. Grâce à un écosystème numérique sûr, pratique et flexible, l'Estonie a atteint un niveau de transparence sans précédent dans la gouvernance et a instauré une large confiance dans sa société numérique. En conséquence, l'Estonie économise plus de 1400 ans de temps de travail par an et est devenue un environnement sans tracas pour les affaires et l'entrepreneuriat. La gouvernance électronique est un choix stratégique pour l'Estonie qui vise à améliorer la compétitivité du pays et à augmenter le bien-être de sa population. Leur objectif est de faire fonctionner le gouvernement de manière fluide 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cela est soutenu par l'identité numérique, l'échange sécurisé de données et des bases de données de haute qualité. La gouvernance électronique consiste en une utilisation transparente et efficace des TIC dans l'administration de l'État (e-Administration), la fourniture de services publics en ligne conviviaux (e-Services) et l'implication active des

citoyens dans les processus de prise de décision (e-Participation). Le développement de l'écosystème de l'e-Gouvernance estonien a été soutenu par une vision stratégique, la confiance des citoyens et la coopération avec le secteur des TIC. La protection des données personnelles est la pierre angulaire de la construction de la confiance envers l'e-gouvernement. Les citoyens ont le droit de savoir qui utilise leurs données personnelles. L'application du principe du « une seule fois » signifie que les citoyens n'ont à soumettre leurs données qu'une seule fois au gouvernement pour qu'elles soient utilisées et réutilisées. L'Estonie s'efforce de fournir des services proactifs et invisibles en s'appuyant sur l'utilisation efficace des données que l'État possède déjà. La prestation de services proactive signifie que le gouvernement commence à fournir des services sans attendre les demandes des citoyens.

Ce succès repose sur une stratégie numérique cohérente, un cadre juridique adapté (Loi sur les documents électroniques, loi sur la cybersécurité), et une confiance des citoyens grâce à l'identité numérique (e-ID) utilisée par 98 % de la population. (e-Estonia, 2023)

- **Singapour**

Singapour est l'un des exemples les plus réussis de transformation numérique dans l'administration publique à l'échelle mondiale. Depuis les années 2000, Singapour a mis en place une série de réformes numériques qui ont permis de créer un gouvernement intelligent, offrant des services publics plus accessibles, plus rapides et plus efficaces. Le gouvernement singapourien a mis en place une vision claire de l'administration numérique, soutenue par un ensemble de stratégies intégrées. La mise en œuvre de ces réformes a été facilitée par la création de GovTech, une organisation gouvernementale dédiée au développement et à la gestion des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour le secteur public. (Chong, 2020)

Le gouvernement de Singapour a formulé une stratégie nationale pour l'e-gouvernement, qui s'appuie sur plusieurs piliers essentiels : la gouvernance numérique, l'infrastructure technologique avancée, et la participation citoyenne. L'un des éléments clés de cette stratégie est la plateforme SingPass, qui permet aux citoyens d'accéder à une large gamme de services gouvernementaux de manière sécurisée et simple. Par exemple, les citoyens peuvent accéder à leurs informations fiscales, soumettre des demandes de permis, et même voter en ligne. (Kern, 2019)

La réussite de Singapour dans le domaine de l'e-gouvernement repose sur plusieurs facteurs. Tout d'abord, le pays a su mettre en place une infrastructure numérique robuste qui permet

une interconnexion efficace entre les différents services publics. Ensuite, il y a une forte volonté politique de transformer l'administration publique pour la rendre plus transparente et réactive. Cette volonté a été soutenue par une culture de la confiance, essentielle dans la mise en œuvre de systèmes numériques de grande envergure. En outre, le pays a favorisé une gouvernance numérique axée sur l'inclusivité et la participation active des citoyens. (Lee, 2018))

GovTech a été fondée en 2016 pour centraliser la gestion des projets technologiques dans le secteur public. Elle est responsable de la mise en œuvre de solutions technologiques pour améliorer l'efficacité des services publics. En 2018, GovTech a lancé un programme appelé Smart Nation, qui vise à utiliser la technologie pour résoudre des problèmes urbains complexes et améliorer la qualité de vie des citoyens. (Smart Nation and Digital Government Office, 2021)

L'une des réussites notables de ce programme a été l'introduction du Virtual Singapore, une plateforme numérique interactive permettant de simuler et de gérer des projets de développement urbain à grande échelle. Cela a permis au gouvernement de simuler des scénarios futurs pour mieux anticiper les besoins des citoyens et optimiser les politiques publiques. (Smart Nation and Digital Government Office, 2021)

● **France**

Depuis un certain temps, la France est considérée comme exemplaire dans la numérisation des services publics en raison de son profond accent sur l'efficacité administrative et la transparence, accompagnée d'une stratégie globale. En travaillant vers la dématérialisation des marchés publics, la France a entrepris plusieurs initiatives et développé de nouvelles plateformes visant à améliorer la gestion et l'accessibilité des marchés publics tout en renforçant simultanément leur transparence et en luttant contre la corruption.

La France a développé une stratégie numérique dans l'administration publique visant à rationaliser les processus administratifs tout en garantissant un accès équitable et transparent aux services publics. Parmi les initiatives majeures :

- On trouve La Loi pour une République numérique (2016) a établi un cadre juridique pour la numérisation de l'administration publique en France. Elle vise à rendre l'administration plus accessible, transparente, et performante en offrant aux citoyens la possibilité d'effectuer des démarches administratives en ligne. La loi impose également la mise en place de services publics numériques et la simplification des démarches administratives. (Legifrance, 2016)

- Le programme France Connect est une initiative essentielle qui permet aux citoyens de s'authentifier une seule fois pour accéder à une multitude de services publics en ligne. Il s'agit d'une solution d'identité numérique qui simplifie l'accès aux services gouvernementaux tout en garantissant la sécurité des transactions. (Connect, 2023)
- Le site (Service-Public.fr, 2023) est la principale plateforme d'information des citoyens sur les démarches administratives en ligne. Il centralise l'ensemble des informations relatives aux services publics et permet aux citoyens de remplir des formulaires administratifs, demander des certificats, ou encore consulter les droits et obligations liés à des démarches spécifiques. Ce site est une véritable porte d'entrée vers l'administration publique numérique en France.
- Le portail électronique des marchés publics est une autre plateforme numérique importante qui permet aux sociétés de consulter, de soumettre des offres et de suivre les appels d'offres publics en ligne. Ce système numérique a été conçu pour garantir la transparence des appels d'offres et pour améliorer l'accessibilité des informations relatives aux marchés publics. (l'État, 2023)

La numérisation de l'administration publique en France a pour objectif de :

- Simplifier les démarches administratives pour les citoyens, de réduire les délais de traitement et de garantir une meilleure gestion des ressources publiques. Grâce à des plateformes comme Chorus Pro pour la facturation électronique, l'État améliore également la transparence et réduit les risques de fraude. (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, 2023)
- Un autre objectif clé de la numérisation est de rendre l'accès aux services publics plus équitable. Le gouvernement met en place des mesures pour garantir que toutes les catégories de la population, y compris les personnes handicapées et les citoyens des zones rurales, aient accès aux services numériques. (Ministère de la Transition numérique, 2020)

2.3 Normes et recommandations internationales (ONU, OCDE, UE)

La transformation numérique du secteur public est aujourd'hui un enjeu majeur pour les gouvernements, permettant une modernisation des administrations, une amélioration des services publics et un renforcement de la transparence et de l'efficacité des institutions.

Plusieurs organisations internationales, dont l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), ont émis des recommandations et défini des cadres normatifs pour accompagner cette transition.

Ces normes visent à guider les pays dans la mise en place de stratégies numériques cohérentes, sécurisées et inclusives, tout en prenant en compte des enjeux cruciaux tels que la protection des données, l'interopérabilité des systèmes et la lutte contre la corruption.

- **OCDE**

La Recommandation sur les stratégies numériques gouvernementales a été adoptée par le Conseil de l'OCDE le 15 juillet 2014 sur proposition du Comité de la gouvernance publique. La Recommandation est le premier instrument juridique international sur l'administration numérique et offre des conseils sur la meilleure façon de suivre le rythme des changements technologiques et de tirer le meilleur parti des possibilités offertes par le numérique. Elle vise à permettre aux Adhérents d'adopter des approches plus stratégiques de l'administration numérique, en les aidant à utiliser les technologies et les données numériques pour mettre en place des administrations plus ouvertes, participatives et innovantes. (OCDE, 2014)

Ses principales orientations incluent (OCDE, 2014) :

- La centration sur l'utilisateur : Les gouvernements doivent concevoir des plateformes numériques axées sur les besoins des citoyens.
- L'interopérabilité des systèmes : La mise en place d'architectures ouvertes favorisant l'échange de données entre administrations.
- La transparence et la redevabilité : Une exigence de publication des données ouvertes pour lutter contre la corruption.

- **L'ONU**

L'ONU joue un rôle central dans la diffusion de principes de gouvernance numérique. Son rapport biennal E-Gouvernement Survey fournit une analyse détaillée du développement de l'administration électronique à l'échelle mondiale. L'édition 2022 du rapport insiste sur trois dimensions clés (Unies, 2022) :

- L'index de services en ligne (OSI) : Évalue la qualité et la disponibilité des services publics numériques.
- L'index de télécommunication (TII) : Mesure l'accessibilité des infrastructures

numériques.

- L'index de capital humain (HCI) : Analyse les compétences numériques de la population.

- **Union Européenne : Boussole numérique 2030 :**

La Commission européenne a établi la Boussole numérique 2030, fixant des objectifs ambitieux pour la transformation numérique de l'UE (Commission, 2021) :

- Compétences numériques : au moins 80 % des citoyens devraient posséder des compétences numériques de base.
- Infrastructures numériques : déploiement du réseau 5G dans toutes les zones peuplées.
- Transformation numérique des sociétés : adoption de technologies avancées par 75 % des sociétés.
- Services publics numériques : 100 % des services publics essentiels disponibles en ligne.

Tableau 3 : comparatif des cadres internationaux de numérisation

Organisation	Cadre de référence	Objectifs principaux	Indicateurs clés
OCDE	Recommandation 2014	Guider les stratégies numériques des gouvernements	12 principes regroupé en 3 piliers
Nations Unies	EGDI	Évaluer le développement de l'e-gouvernement	OSI, TII, HCI
Union Européenne	Boussole numérique 2030	Accélérer la transformation numérique de l'UE	Compétences, infrastructures, sociétés, services publics

Source : Établit par nos soins sur la base de la littérature scientifique existante.

2.4 Les marchés publics

Les marchés publics constituent un vivier inépuisable de ressources que l'État contrôle

2.4.1 Définitions des marchés publics

Les marchés publics fait référence à des contrats spécifiques conclus entre une ou plusieurs autorités publiques et des opérateurs économiques pour l'exécution de travaux ou la fourniture de biens et de services. Ces contrats sont régis par certaines règles facultatives, notamment en ce qui concerne la divulgation d'informations, l'accès et la concurrence.

- Selon (Bovis, 2014), un marché public est « un contrat conclu entre une entité publique et un fournisseur de biens ou services, visant à satisfaire des besoins d'intérêt général ». Cette définition met l'accent sur l'objectif de service public et l'importance de respecter les principes de bonne gouvernance.
- (Sánchez, 2012) Décrit les marchés publics comme étant une procédure formelle par laquelle les entités publiques achètent des biens, des services ou des travaux pour le compte de l'État, dans le respect des règles de transparence et de concurrence.
- Selon (Lichère, 2016), les marchés publics « sont des accords formels entre des organismes publics et des prestataires privés pour l'acquisition de biens, de services ou de travaux, tout en garantissant la transparence et la gestion efficace des fonds publics ». Leur définition met en évidence l'importance de la gestion efficace et de la transparence des fonds publics.
- Huerta et González (Huerta, 2018) définissent le marché public comme étant « un mécanisme juridique et économique qui assure la fourniture de biens et services nécessaires au bon fonctionnement des administrations publiques tout en assurant une concurrence loyale et une gestion rigoureuse des fonds publics ». Cette définition met l'accent sur la concurrence et la rigueur administrative.
- Selon la Directive du Parlement européen et du Conseil sur la passation des marchés publics, un marché public est un contrat écrit entre un acheteur public et un fournisseur pour l'achat de travaux, de fournitures ou de services (Union européenne, 2014)

2.4.2 Caractéristiques des marchés publics

Les marchés publics sont des contrats conclus entre des entités publiques et des prestataires privés, et ils sont régis par des règles strictes visant à garantir la transparence, la concurrence et l'efficacité dans la gestion des fonds publics. Ces marchés sont utilisés pour l'achat de biens, de services ou pour la réalisation de travaux publics, et sont soumis à un cadre juridique complexe. Voici les principales caractéristiques des marchés publics, qui sont déterminantes pour leur bonne gestion et leur efficacité :

- **La transparence** : est un principe fondamental des marchés publics. Elle consiste en l'obligation de rendre les procédures et les décisions accessibles à toutes les parties prenantes, ce qui permet de garantir l'intégrité du processus. Selon la Directive 2014/24/UE de l'Union Européenne, la transparence signifie que les informations concernant l'attribution d'un marché public doivent être disponibles pour tous les acteurs, permettant ainsi une vérification publique de l'égalité de traitement et de la non-discrimination des soumissionnaires. (Union européenne, 2014)

Dans le cadre des marchés publics, la transparence inclut :

- La publicité des appels d'offres : Ils doivent être publiés dans des journaux officiels ou des plateformes électroniques accessibles à tous.
- L'accès aux critères de sélection et d'attribution : Les critères selon lesquels les offres seront évaluées doivent être clairs et publics avant la soumission des propositions.

- **Concurrence** : Le principe de la concurrence est central dans la gestion des marchés publics. L'objectif est de permettre à toutes les sociétés, indépendamment de leur taille ou de leur origine, de participer à l'appel d'offres dans des conditions équitables. La concurrence permet de :

- Réduire les coûts : Une concurrence effective incite les soumissionnaires à proposer les prix les plus compétitifs tout en respectant les critères de qualité et de service.
- Stimuler l'innovation : La concurrence pousse les sociétés à innover pour offrir des solutions plus efficaces, adaptées aux besoins de l'administration publique.

Dans ce cadre, les autorités contractantes doivent s'assurer que les appels d'offres sont ouverts et que les soumissionnaires ont des chances égales d'être sélectionnés. Cela inclut la gestion des procédures de sélection, qui doivent garantir que les critères sont objectifs, non discriminatoires et équitables pour tous les participants. (Della Seta, 2019)

- **Efficacité** : L'efficacité des marchés publics fait référence à la capacité des autorités publiques à utiliser les fonds publics de manière optimale. Ce principe repose sur la nécessité de maximiser l'impact des dépenses publiques, en veillant à ce que les biens, services ou travaux achetés répondent aux besoins de la collectivité de manière économique, rapide et de bonne qualité. (Kessler, 2017) Pour ce faire, plusieurs critères doivent être pris en compte :

- La qualité des produits ou services fournis : Les offres doivent répondre à des normes de

- qualité bien définies, en adéquation avec les exigences des autorités publiques.
- Le respect des délais : Les marchés publics doivent être réalisés dans les délais impartis, ce qui implique une planification minutieuse et un suivi rigoureux des projets.
 - Le respect du budget : Les coûts doivent être maîtrisés pour éviter les dépassements budgétaires, ce qui requiert une gestion financière transparente et une évaluation rigoureuse des offres.
- **Égalité de traitement et non-discrimination** : Ce principe stipule que toutes les sociétés doivent être traitées de manière égale, sans favoritisme ni discrimination. Il garantit que les soumissionnaires, qu'ils soient locaux ou étrangers, bénéficient des mêmes droits et sont soumis aux mêmes exigences. L'égalité de traitement assure que les processus de sélection ne favorisent aucune société spécifique et que toutes les propositions sont jugées selon les mêmes critères objectifs. Cette caractéristique est cruciale pour éviter la corruption et les abus de pouvoir, en assurant que l'attribution des marchés publics se fait sur des bases légales et impartiales. Les soumissionnaires doivent être jugés sur la base de leur capacité à répondre aux exigences du marché, et non sur des critères externes ou subjectifs. (Kessler, 2020)
 - **Contrôle et audit** : Tous les marchés publics sont soumis à un contrôle rigoureux pour garantir qu'ils respectent les réglementations en vigueur. Ce contrôle peut être effectué par des instances de supervision indépendantes, comme les chambres régionales des comptes, ou par les institutions publiques responsables des finances. L'audit des marchés publics permet d'assurer que les fonds publics sont utilisés correctement et qu'aucune fraude n'a été commise. (publics, 2020) Le contrôle peut se faire à plusieurs niveaux :
 - Avant l'attribution du marché : Vérification de la régularité de la procédure.
 - Pendant l'exécution du contrat : Contrôle des avancements et de la conformité des travaux ou des prestations.
 - Après la fin du contrat : Vérification de l'achèvement du marché selon les spécifications contractuelles et des conditions de paiement.
 - **Accessibilité et ouverture des procédures** : Les marchés publics doivent être accessibles à tous les opérateurs économiques, notamment par la publication en ligne des appels d'offres et des résultats des adjudications. Les autorités contractantes doivent veiller à ce que toutes les informations nécessaires à la participation soient facilement accessibles, et ce, dans un format compréhensible pour tous.

L'accessibilité est renforcée par l'utilisation de plateformes numériques dédiées à la publication des appels d'offres, qui permettent une interaction directe entre les soumissionnaires et les autorités publiques. Ces plateformes contribuent à la réduction des barrières d'entrée, en permettant une participation élargie aux marchés publics, tout en renforçant la transparence et la concurrence. (France, 2019)

2.4.3 Enjeux et objectifs des marchés publics

Les marchés publics jouent un rôle crucial non seulement dans l'achat de biens et services indispensables pour l'administration publique, mais aussi pour réaliser divers objectifs d'ordre social, économique et politique. Ils constituent une part significative des dépenses publiques et jouent un rôle essentiel dans la transformation des politiques publiques. En réalité, les marchés publics présentent divers enjeux et objectifs qui dépassent la simple acquisition de biens ou de services. Ces enjeux évoluent en fonction des priorités établies par les autorités gouvernementales et des exigences propres aux organismes publics :

- **Garantir la transparence et la lutte contre la corruption**

L'un des principaux enjeux des marchés publics est la transparence. Les procédures de passation des marchés doivent être transparentes pour garantir une concurrence loyale et éviter la fraude, la corruption ou les abus de pouvoir. Les marchés publics représentent un secteur particulièrement vulnérable à la corruption en raison de la gestion de grandes sommes d'argent public et de l'intervention de plusieurs parties prenantes. Il est donc crucial de veiller à ce que les décisions concernant l'attribution des marchés soient prises en toute transparence, selon des critères clairement définis, et que toutes les étapes du processus soient accessibles et vérifiables par le public et les parties intéressées. (Bovis, 2016) Cela inclut :

- La publicité des appels d'offres : Ils doivent être publiés dans des plateformes publiques accessibles à tous, ce qui garantit que toutes les sociétés peuvent participer sur un pied d'égalité.
- L'attribution des marchés : Les critères d'attribution doivent être objectifs et publiés à l'avance pour éviter toute discrimination.

- **Favoriser la concurrence et la diversification économique :**

Un autre enjeu majeur des marchés publics est la promotion de la concurrence. Les marchés publics sont un levier essentiel pour stimuler la compétitivité économique et favoriser l'innovation. En effet, une concurrence accrue entre les sociétés qui soumissionnent pour les contrats publics permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de stimuler

l'innovation dans les produits et services proposés. L'introduction de la concurrence dans le secteur public présente plusieurs avantages :

- Réduction des coûts : En incitant les sociétés à soumettre des offres plus compétitives, les marchés publics permettent aux gouvernements de réduire les coûts des biens et services publics.
- Amélioration de la qualité des services : Les sociétés doivent proposer des solutions plus performantes et adaptées pour se démarquer des autres soumissionnaires.
- Encouragement à l'innovation : Les sociétés peuvent proposer des technologies nouvelles ou des approches innovantes qui peuvent améliorer la qualité des services publics.

En outre, la diversification des fournisseurs à travers une politique de marchés publics ouverts et non discriminatoires, offrant ainsi une plus grande variété d'offres. (Cumming, 2017)

- **Soutenir la politique de développement économique et social :**

Les marchés publics jouent également un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques de développement économique et social. En effet, les marchés publics sont utilisés pour encourager la croissance économique à travers des investissements dans les infrastructures, les services publics essentiels et les programmes de développement. Par exemple, les marchés publics pour la construction d'infrastructures (routes, écoles, hôpitaux) sont essentiels pour le développement d'un pays.

De plus, les marchés publics peuvent être orientés pour favoriser certains objectifs sociaux, tels que :

- La création d'emplois : En attribuant des marchés publics à des sociétés locales ou à des sociétés sociales, les autorités publiques peuvent contribuer à réduire le chômage et à promouvoir l'inclusion sociale.
- L'intégration des critères environnementaux et sociaux : De plus en plus, les marchés publics sont utilisés pour promouvoir des objectifs environnementaux, comme la réduction des émissions de carbone ou la préservation des ressources naturelles, via des critères de durabilité.

Cela permet aux gouvernements de répondre simultanément à des objectifs économiques (croissance, emploi) et à des objectifs sociaux (inclusion, durabilité). (OECD, 2019)

- **Renforcer la gouvernance et la responsabilité**

La gouvernance est un autre aspect clé des marchés publics. (López, 2020) Les marchés publics doivent être gérés de manière responsable et transparente pour assurer une gestion efficace des fonds publics et maintenir la confiance des citoyens dans leurs institutions. Cela

comprend la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation pour garantir que les fonds alloués sont utilisés conformément aux objectifs fixés.

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer pour s'assurer que les marchés publics sont attribués et exécutés conformément aux règles établies, en assurant une gestion rigoureuse des fonds publics. Cela inclut :

- La gestion de la performance : L'évaluation continue de la qualité des services et de l'exécution des contrats permet d'assurer que les objectifs des marchés publics sont atteints.
- La lutte contre la fraude et les conflits d'intérêts : Des contrôles et audits réguliers doivent être effectués pour garantir l'intégrité des processus.

- **Promouvoir l'intégration des technologies numériques et l'e-gouvernement**

Un objectif croissant des marchés publics est l'intégration des technologies numériques dans la gestion des achats publics. L'e-gouvernement fait référence à l'utilisation des technologies de l'information pour faciliter l'interaction entre les autorités publiques et les citoyens, et optimiser les processus internes. La digitalisation des marchés publics permet de réduire les coûts administratifs et d'améliorer la transparence. Les avantages de la numérisation des marchés publics comprennent :

- Réduction de la paperasse : La gestion électronique permet d'éliminer les documents papier et de rendre le processus plus rapide et moins coûteux.
- Amélioration de l'accessibilité : Les plateformes numériques permettent aux sociétés, de participer plus facilement aux appels d'offres publics.
- Suivi et audit en temps réel : La numérisation permet un suivi plus facile des projets, avec une traçabilité complète des processus d'achat et d'exécution.

Cela permet aux gouvernements de rendre leur gestion plus efficace, tout en facilitant l'accès à la commande publique. (Bank, 2020)

- **Optimiser la gestion des ressources publiques**

Enfin, l'optimisation des ressources publiques est un objectif fondamental des marchés publics. L'objectif est de s'assurer que les fonds alloués sont utilisés de manière efficiente pour répondre aux besoins des administrations publiques tout en respectant les priorités nationales. L'optimisation peut être réalisée par :

- La gestion des contrats : En surveillant activement l'exécution des contrats et en ajustant les processus pour maximiser les résultats.
- La planification stratégique : En alignant les achats publics avec les objectifs de long terme de l'État et des collectivités locales.

Cela permet de garantir une utilisation rationnelle des ressources publiques, favorisant ainsi un impact positif sur le bien-être social et économique du pays. (Commission, Efficient public procurement for efficient public services, 2017)

2.5 La dématérialisation des marchés publics à travers le monde

Dans cette section, nous analysons comment la dématérialisation transforme les procédures de passation des marchés publics à l'échelle internationale. Nous commencerons par définir le concept et en situer le contexte global qui favorise cette transition numérique. Par la suite, nous examinerons les composantes clés de la dématérialisation, ses avantages en termes de transparence et d'efficacité, ainsi que les défis et obstacles qui freinent son adoption généralisée.

2.5.1 Contexte et définition de la dématérialisation des marchés publics

Cette partie présente une définition claire de la dématérialisation des marchés publics et explique son rôle dans la modernisation des procédures administratives, en soulignant ses apports pour une gouvernance plus transparente et performante.

2.5.1.1 Contexte

Depuis le début des années 2010, la modernisation de l'administration publique s'est largement appuyée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans un contexte de maîtrise budgétaire et de recherche d'efficience, la digitalisation des processus administratifs est apparue comme un levier majeur pour améliorer la transparence, réduire les coûts et renforcer la compétitivité des acteurs économiques (OCDE, 2019). Les marchés publics, qui représentent environ 15 % du PIB dans de nombreux pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2021) sont particulièrement ciblés par ces réformes : la passation électronique vise à fluidifier les échanges entre les acheteurs publics et les fournisseurs tout en garantissant l'intégrité des procédures. Au niveau européen, la stratégie « passation électronique de bout en bout » adoptée par la Commission européenne en 2013 impose aux États membres d'orienter progressivement l'ensemble des étapes (publication des avis, réception des offres,

facturation) vers des formats dématérialisés (commission , 2013) . En France, cette réforme est codifiée depuis 2016 dans le Code de la commande publique, d'abord par l'article R2132-3, puis par le relèvement des seuils de généralisation en 2018, marquant l'obligation de recourir à un profil d'acheteur électronique pour tout marché dépassant 40 000 € HT (France, 2018).

2.5.1.2 Définition

La dématérialisation des marchés publics, ou e-procurement, se définit comme « l'intégration des technologies numériques dans le remplacement ou la refonte des procédures sur support papier tout au long du processus d'achat » ((OCDE), 2019). Concrètement, elle couvre la publication des appels d'offres, la consultation et la transmission sécurisée des dossiers de candidature et des offres, jusqu'à l'attribution du marché et la facturation. Selon (Morand, 2019), il ne s'agit pas seulement de numériser les documents, mais de restructurer l'ensemble du workflow administratif afin de garantir « la traçabilité, l'intégrité et la transparence des échanges ». Sur le plan juridique, la dématérialisation implique l'usage de la signature électronique, l'horodatage certifié et le stockage sécurisé des pièces contractuelles, conformément aux directives européennes et aux recommandations de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international ((UNCITRAL), 2018), Ainsi, la transformation numérique des marchés publics repose à la fois sur des normes techniques pour assurer la fiabilité des échanges et sur un cadre réglementaire robuste pour garantir la validité juridique des procédures.

2.5.2 Les composantes de la dématérialisation des marchés publics

La dématérialisation s'appuie sur plusieurs composantes clés :

2.5.2.1 Publication électronique des appels d'offres

La première étape du processus dématérialisé est la publicité électronique des avis de marché. Au niveau européen, les marchés au-dessus des seuils communautaires doivent être annoncés sur TED (Tenders Electronic Daily), le portail électronique en ligne du supplément au Journal officiel de l'UE (Comission, 2012). Chaque année, TED diffuse environ 800 000 avis pour un montant cumulé de plus de 815 milliards d'euros offrant ainsi aux sociétés européennes un point d'entrée unique vers les opportunités transfrontalières. Au niveau national, de nombreux pays ont mis en place des « plateformes de passation » ou profils d'acheteurs où tous les avis de marché doivent être publiés. Par exemple, en France la

plateforme PLACE (Marchés Publics de l'État) est la plateforme gratuite de dématérialisation des procédures de l'État et de ses établissements publics (l'Économie, 2025). Les sociétés peuvent y consulter l'ensemble des appels d'offres de l'administration centrale et des services déconcentrés, télécharger gratuitement les dossiers de consultation (DCE) et suivre l'avancement des procédures (l'Économie, 2016). D'autres exemples internationaux illustrent cette tendance : la Corée du Sud dispose de KONEPS, un système unique de passation électronique qui regroupe la publication des appels d'offres et le reste du cycle de marché ((DAJ), 2020). En agrégeant et publiant les avis de façon centralisée, ces plateformes numériques améliorent la transparence des achats publics, conformément aux objectifs de compétitivité du marché unique européen (Commission, 2012).

2.5.2.2 Soumission en ligne des offres

Après publication, les candidats doivent pouvoir déposer leurs offres entièrement par voie électronique. Les plateformes de dématérialisation proposent des espaces sécurisés de soumission des plis où les soumissionnaires téléchargent leurs documents (techniques, administratifs, financiers). En France, la dématérialisation de la remise des offres est devenue la règle : depuis le 1er octobre 2018, tous les marchés publics de plus de 25 000 € HT doit être passés de manière dématérialisée. Les sociétés saisissent leurs données dans des formulaires normalisés (parfois au format XML) et peuvent transmettre des pièces jointes numérisées. Ce système garantit l'intégrité et la confidentialité des offres – par exemple, les plis numériques peuvent être scellés jusqu'à la date d'ouverture, assurant l'anonymat des offres jusqu'à la phase de jugement. De nombreux logiciels de marchés publics intègrent également des « enchères électroniques » ou des systèmes de questions-réponses en ligne pour enrichir le processus d'appel d'offres. À titre d'exemple, le système coréen KONEPS permet un dépôt en ligne complet et affiche publiquement en temps réel l'ouverture des offres, éliminant ainsi toute possibilité de manipulation manuelle ((DAJ), 2020). En somme, la soumission en ligne, accessible via Internet, supprime les coûts d'impression et de déplacement pour les sociétés et réduit les erreurs de traitement comparé aux procédures papier, ce qui contribue à accélérer et sécuriser les échanges entre acheteurs publics et soumissionnaires (l'Économie, 2025).

2.5.2.3 Signature électronique

La signature électronique est au cœur de l'authentification des offres et des contrats dématérialisés. Elle permet d'identifier de manière fiable le signataire et d'assurer l'intégrité des documents (toute modification ultérieure devient immédiatement détectable) ((DAJ),

2020). Au niveau européen, le règlement eIDAS (UE n°910/2014) définit différents niveaux de signature : la plus sécurisée est la signature qualifiée, suivie de la signature avancée avec certificat qualifié. Dans le cadre des marchés publics français, la réglementation exige depuis 2018 que seules deux catégories de signatures électroniques soient utilisées : la signature avancée reposant sur un certificat qualifié et la signature qualifiée. Ces exigences garantissent un niveau de sécurité élevé conforme au référentiel eIDAS. Concrètement, lors du dépôt d'une offre sur une plateforme (comme PLACE ou KONEPS), le soumissionnaire signe électroniquement son pli ou les documents contractuels (lettre de candidature, devis estimatif, etc.), souvent à l'aide d'un certificat stocké sur une clé USB ou une carte à puce. Ainsi, la signature électronique certifiée permet aux autorités contractantes de vérifier l'authenticité des offres et, en cas de litige, de rétablir la preuve légale de chaque étape de la procédure ((DAJ), 2020).

2.5.2.4 Système d'évaluation automatisé

Les solutions de dématérialisation intègrent souvent des fonctions d'évaluation automatisée des candidatures et des offres. Par exemple, les plateformes avancées peuvent attribuer automatiquement des scores techniques ou financiers préconfigurés, générer des tableaux comparatifs et sélectionner les meilleurs candidats selon des algorithmes prédéfinis. Cette automatisation du tri et de la notation accélère l'attribution des marchés et limite les erreurs humaines et les biais de saisie. L'OCDE recommande d'ailleurs l'intégration complète des systèmes de passation électroniques « couvrant tout le cycle de passation » ((OCDE), 2019). Dans cette logique, des outils plus sophistiqués d'intelligence artificielle commencent à apparaître (par ex. pour vérifier la cohérence des offres ou réaliser des analyses de risques). Par ailleurs, l'intégration de la plateforme de marchés avec d'autres systèmes publics (budgétaire, fiscaux, bancaires) est encouragée pour fiabiliser les données et fluidifier les processus. Ainsi, le système coréen KONEPS est relié à plus de 200 bases de données externes (finance publique, associations professionnelles, banques, etc.), illustrant un niveau d'intégration qui permet un suivi quasi-automatique de l'évaluation et de l'exécution des marchés ((OCDE), 2019).

2.5.2.5 Archivage numérique

Enfin, l'archivage numérique constitue la dernière composante du cycle dématérialisé. L'ensemble des documents (candidatures, offres, rapports d'attribution, contrats signés, etc.) doit être conservé sous format électronique, conformément aux exigences légales de traçabilité. En droit français, tous ces documents ont le statut d'archives publiques et doivent

être conservés par les acheteurs selon des durées fixées : environ 5 ans pour les pièces de passation et 10 ans pour celles d'exécution (conformément aux guides du Service interministériel des Archives de France). Pour ce faire, les administrations mettent en place des systèmes d'archivage électronique (par exemple le progiciel VITAM utilisé en France) qui assurent le stockage sécurisé, l'horodatage et la pérennité des dossiers numériques. L'archivage numérique garantit ainsi la preuve de chaque étape du marché, facilite les contrôles et audits futurs, et s'inscrit dans la logique globale d'ouverture des données de la commande publique promue par l'Union européenne (l'Économie, Dématérialisation des marchés publics : fonctionnement et obligations, 2025).

Chacune de ces composantes joue un rôle déterminant dans la transparence, l'efficacité et la sécurité des achats publics, comme le soulignent les recommandations de l'OCDE et de la Commission européenne ((OCDE), 2019).

2.5.3 Avantages de la dématérialisation des marchés publics

La dématérialisation des marchés publics (passage à l'e-procurement) accroît la transparence et la traçabilité des processus d'achat publics. Les plateformes électroniques rendent publics les appels d'offres et les soumissions : « chacun peut tout voir », permettant un contrôle citoyen et institutionnel plus aisé (TI2024, 2024). En pratique, cela se traduit par une réduction des irrégularités et des ententes illicites. Par exemple, dans une étude auprès d'acheteurs publics marocains, l'augmentation de la transparence figure parmi les principaux impacts perçus de la dématérialisation journalems.org. D'autres sources confirment que l'accès aux informations de marché et leur publication systématique diminuent les opportunités de corruption (TI2024, 2024). Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'ONU, résume cette idée : « Un processus transparent améliore la concurrence, accroît l'efficacité et réduit le risque d'injustice ou de corruption » (OCDE, 2019).

- **Transparence et intégrité** : Les systèmes électroniques centralisent toutes les étapes (annonces d'appel d'offres, offres reçues, sélection, contrats) dans un registre infalsifiable. Cette traçabilité numérique empêche les interventions occultes et permet la vérification en temps réel par des organes de contrôle et la société civile (TI2024, 2024).
- **Lutte contre la corruption** : En rendant les données publiques et horodatées, la dématérialisation casse les circuits opacifiés. Les études montrent qu'une passation entièrement en ligne réduit significativement les risques de collusion ou de favoritisme (TI2024, 2024). Les systèmes de e-procurement bien conçus enregistrent

automatiquement chaque action, décourageant les agents malhonnêtes (audit facilité et sanctions plus probables).

- **Concurrence et accès au marché :** L'uniformisation numérique élargit le pool de fournisseurs. Des analyses indiquent que plus de fournisseurs peuvent soumissionner, renforçant la concurrence et la qualité des offres (Bank, 2024). En Afrique et en Asie-Pacifique, l'e-procurement a attiré de nouveaux soumissionnaires et multiplié les candidatures, ce qui exerce à terme une pression à la baisse sur les prix.
- **Efficacité administrative et gains de productivité :** La dématérialisation fluidifie fortement les procédures administratives. L'automatisation des formulaires, des notifications et du contrôle des pièces supprime de nombreuses tâches manuelles et papier. Plusieurs études notent une accélération des délais de passation : la création d'un dossier se fait en quelques clics, les échanges d'informations se font instantanément, et les alertes automatiques (fin d'enveloppe, documents incomplets...) évitent les retards. De fait, l'efficacité opérationnelle est accrue. Par exemple, l'étude du Groupe de la Banque mondiale pour le Pacifique montre que l'usage d'un e-procurement complet est directement corrélé à « une plus grande efficacité » des achats publics (Bank, 2024).
- **Réduction des délais :** Les étapes de préparation, de diffusion et d'évaluation des offres se déroulent plus rapidement. Les réponses électroniques sont instantanées, les notifications automatiques évitent les pertes de temps, et les signaux d'alerte (comme des offres invalides) éliminent les allers-retours inutiles.
- **Simplicité et cohérence :** Un portail électronique unique impose des formats standards (cahier des charges, devis, factures) qui réduisent les erreurs formelles. Cela limite les rejets de candidatures ou les malentendus contractuels. La centralisation des données permet aussi de produire automatiquement des états de suivi et des rapports, facilitant le pilotage.
- **Traçabilité et réactivité :** L'historique numérique de chaque marché (dates, documents soumis, décisions motivées) améliore le contrôle interne. Les gestionnaires peuvent repérer plus tôt les goulets d'étranglement et réagir (prorogation, renégociation). Dans une perspective stratégique, l'administration bénéficie de données consolidées pour prévoir les achats futurs et optimiser la gestion des budgets.
- **Réduction des coûts :** La dématérialisation induit d'importantes économies financières sur les deux versants du marché (acheteurs et fournisseurs). D'abord, les coûts matériels

(impression de dossier, affranchissement postal, stockage physique) chutent drastiquement. Par ailleurs, la compétition renforcée (plus d'offres reçues) fait baisser les prix contractuels. Des études empiriques illustrent ces gains : la plateforme ukrainienne ProZorro, par exemple, a permis d'économiser environ 1,9 milliard de dollars en deux ans après son lancement. Les fournisseurs y consacrent moins de budget pour préparer et envoyer les réponses ; les acheteurs peuvent négocier à partir d'un volume agrégé d'appels d'offres (effet d'échelle), obtenant ainsi de meilleurs rabais (OCDE, 2019).

- **Diminution des coûts administratifs** : Les économies sur le budget matériel et logistique sont directes. Les études terrain (au Maroc, etc.) confirment qu'une proportion notable d'acheteurs relève une baisse sensible des frais globaux grâce à la passation numérique.
- **Économies d'échelle** : La collecte électronique des données de dépense permet d'identifier les opportunités de marché groupé. Les pouvoirs publics peuvent lancer des achats groupés ou cadres, négocier des contrats-cadres mutualisés, réduisant les coûts unitaires.
- **Meilleure utilisation des ressources** : Les tâches automatisées (contrôle des conformités, vérification des offres) signifient moins de main-d'œuvre dédiée à l'administratif banal. Le personnel se concentre sur l'analyse stratégique et le contrôle de qualité, améliorant le rapport coût/bénéfice de la fonction achat.

Autres bénéfices clés : Outre les bénéfices cités, la dématérialisation apporte plusieurs effets positifs connexes :

- **Modernisation et gouvernance** : L'usage accru des technologies de l'information dans les achats publics contribue à la transformation numérique de l'État. Les administrations créent de la valeur ajoutée en raccourcissant les circuits, en pilotant mieux les projets (tableaux de bord, KPI) et en améliorant la prévisibilité budgétaire. Comme le souligne l'OCDE, l'intégration des plateformes e-procurement aux autres systèmes (financiers, logistiques) renforce la performance globale du service achat (Bank, 2024).
- **Innovation et qualité** : En favorisant l'innovation, l'e-procurement incite les fournisseurs à proposer des solutions nouvelles (marché plus concurrentiel, appels d'offres plus précis, spécifications techniques avancées). L'administration peut intégrer

des critères de durabilité ou d'innovation dans les systèmes, et suivre leur application plus facilement.

- **Fiabilité des données** : Les informations agrégées (historique des achats, dépenses par fournisseur, délais de livraison) deviennent exploitables pour l'analyse. La data générée permet d'anticiper les risques (rupture d'approvisionnement, retards systématiques) et d'évaluer la performance des fournisseurs sur le long terme.

2.5.4 Défis et obstacles à la dématérialisation des marchés publics

Bien que la dématérialisation des marchés publics apporte de nombreux atouts, son implémentation se heurte à divers défis techniques, organisationnels et réglementaires. Voici les principaux obstacles identifiés qui freinent cette transition numérique :

- **La résistance au changement** au sein des services publics est fréquemment citée comme un frein majeur. De nombreux agents habitués aux méthodes papier sont réticents à adopter de nouveaux outils numériques par crainte de perte de contrôle ou de complexité supplémentaire. (El Khourchi, Mazzine, & Boujdidi, 2024) Soulignent ainsi que le manque de formation et la « résistance au changement » sont parmi les principaux défis organisationnels dans la mise en œuvre de l'e-procurement. De même, (Yaouba, Akoa, Aboudou, & Essomba, 2023) observent que « la résistance du personnel » figure parmi les quatre freins majeurs à la dématérialisation dans l'administration camerounaise. En pratique, cette inertie se traduit par des comportements conservateurs (peur de l'erreur numérique, crainte de perdre des compétences) qui ralentissent l'adoption des systèmes électroniques. Pour surmonter cette barrière, les spécialistes recommandent l'implication précoce des utilisateurs et un accompagnement renforcé (séminaires, ateliers, référents techniques) afin de lever les freins psychologiques et techniques.
- **Infrastructures numériques insuffisantes** : La qualité de l'infrastructure informatique et des réseaux constitue un autre obstacle concret. Dans de nombreuses administrations, l'équipement (ordinateurs, imprimantes, scanners) est ancien ou insuffisant, et la connexion Internet peut être lente ou instable. (Yaouba, Akoa, Aboudou, & Essomba, 2023) Notent par exemple l'absence d'énergie électronique, le manque d'outils informatiques et l'absence d'infrastructures appropriées comme freins majeurs à la dématérialisation des procédures. Ces problèmes techniques obligent souvent à recourir à des solutions hybrides (documents sur clé USB, impressions papier), ce qui annihile

les gains recherchés par la numérisation. Par ailleurs, le manque d'interopérabilité entre systèmes pèse sur l'efficacité : plusieurs experts relèvent l'absence d'une plateforme unique et un faible niveau d'interopérabilité entre les solutions numériques existantes. Ce cloisonnement technique complique les échanges de données (entre profils acheteurs, finances, registres du commerce) et crée des redondances inutiles. (El Khourchi, Mazzine, & Boujdidi, 2024)

- **Enjeux juridiques et réglementaires** : Le cadre légal et réglementaire de la commande publique évolue rapidement et peut être source d'incertitudes. D'une part, l'obligation de dématérialiser (issue des directives européennes et du Code de la commande publique) se heurte parfois à la méconnaissance des nouvelles règles (signature électronique, archivage légal, confidentialité). Par exemple, l'arrêté du 18 septembre 2018 a introduit des exigences strictes de cybersécurité dans les marchés publics, obligeant les acheteurs à inclure des clauses dédiées dans les contrats ((OCDE), 2019). Cette obligation de sécurisation, si elle est positive pour la fiabilité des échanges, peut complexifier la rédaction des dossiers (consignes supplémentaires, documents à produire) et créer un sentiment de lourdeur réglementaire chez les sociétés. D'autre part, la réglementation impose des formalismes numériques (tels que le formulaire européen de marché ou DUME) dont la maîtrise peut être technique. En l'absence de compréhension claire du cadre légal (RGPD, normes d'archivage électronique, responsabilité en cas de cyberattaque), certains acheteurs publics ou candidats peuvent hésiter à passer au tout numérique ou recourir à de la sous-traitance externe coûteuse pour se mettre en conformité.
- **Cybersécurité** : La sécurité informatique des plateformes de marché public est un enjeu stratégique. Avec la généralisation des procédures électroniques, la crainte de piratages ou de fuites de données est omniprésente. Les organismes publics doivent protéger leurs systèmes (portail électronique d'acheteurs, outils de signature) et les sociétés soumissionnaires doivent garantir la confidentialité des offres. Les recommandations actuelles vont dans ce sens : par exemple, les cahiers de clauses standard de cybersécurité (CCSC) imposent que les pouvoirs adjudicateurs et les fournisseurs adoptent des mesures robustes (cryptage, authentification forte). Concrètement, un document technique de l'IESF souligne que « les sociétés négligentes en cybersécurité pourront se voir refuser l'accès aux procédures de marchés publics dématérialisés », notamment si elles ne peuvent garantir la confidentialité ou produire une signature électronique valide. Cette

exigence accrue peut donc être vécue comme un obstacle pour les structures mal préparées (collectivités peu dotées).

- **Formation et compétences du personnel :** Enfin, le manque de compétences numériques au sein des acheteurs publics peut retarder la transition. Traditionnellement, beaucoup d'agents des marchés ont un profil juridique, maîtrisant mal les outils TIC. L'OCDE et divers experts notent l'insuffisance de formation aux outils de dématérialisation et la nécessité de renforcer les compétences IT des équipes publiques (Mohungoo, Brown, & Kabanda, 2020). Or, sans formation adéquate, les utilisateurs (acheteurs comme sociétés) sont peu aptes à exploiter les fonctionnalités avancées des plateformes. (Yaouba, Akoa, Aboudou, & Essomba, 2023) Soulignent que l'adhésion du personnel et la formation constituent des facteurs clés de succès de la dématérialisation. Il faut donc prévoir des modules de formation continue, des guides pratiques et des sessions de montée en compétence pour que le personnel public (acheteurs, services informatiques, juristes) soit à l'aise avec les nouvelles procédures.

Ces défis sont interconnectés et nécessitent une approche globale : modernisation de l'infrastructure, adaptation adéquate de la formation dispensée, communication claire concernant les changements, et amélioration du cadre légal et de sécurité. Une stratégie de dématérialisation efficace doit prendre en compte les éléments techniques, humains, légaux et organisationnels afin de supprimer progressivement ces contraintes et de tirer pleinement parti des avantages : transparence, économies et accès à la commande publique électronique

Conclusion

Ce premier chapitre a établi les fondements théoriques de notre étude en examinant les concepts essentiels associés à la numérisation dans le domaine public. Il a été observé que la numérisation va au-delà de la simple conversion des documents physiques en données numériques. En effet, elle impacte l'ensemble du fonctionnement de l'administration publique en modifiant ses pratiques de gestion, ses instruments et même ses interactions avec les citoyens. En analysant diverses expériences à l'échelle internationale, il a été possible d'évaluer l'influence bénéfique que la numérisation peut exercer sur l'amélioration des services publics, la transparence des processus et la lutte anti-corruption. Nous avons également examiné de près les marchés publics, mettant en avant leur importance stratégique dans la gestion des finances publiques, ainsi que les bénéfices tangibles de la numérisation

dans ce secteur. En identifiant les leviers et les freins de la dématérialisation des marchés publics au niveau international, nous avons ainsi mis en exergue les défis structurels et institutionnels auxquels l'Algérie doit faire face dans sa propre transition numérique. Ces éléments théoriques constituent le socle de notre étude, justifiant la nécessité d'une investigation empirique afin d'identifier les leviers et les freins à la transition numérique au sein du Ministère des Finances. C'est sur cette base que nous orienterons l'analyse des données dans les chapitres suivants, dans l'objectif d'optimiser la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics en Algérie.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Dans ce chapitre, nous allons d'abord définir le cadre méthodologique général de l'étude. La deuxième partie comprendra une explication du problème de recherche avec une description détaillée du processus adopté, y compris l'approche méthodologique sélectionnée et les techniques de collecte de données utilisées. Enfin, nous compléterons ce chapitre par la présentation du cadre organisationnel de l'étude.

Section 01 : Approche méthodologique

Dans cette section, nous fournissons une analyse complète de notre approche méthodologique, y compris notre positionnement épistémologique. Nous décrirons en détail les méthodes de recherche qui ont été utilisées ainsi que les instruments de collecte de données conçus pour traiter le problème de recherche et atteindre les objectifs de recherche.

1.1 Cadre épistémologique

La mise en place d'une recherche scientifique rigoureuse nécessite une base épistémologique bien définie, qui oriente à la fois le point de vue du chercheur et la méthodologie d'investigation sélectionnée. En effet, toute recherche repose sur des présupposés concernant la nature de la réalité observée et la méthode de compréhension de celle-ci. Ces présuppositions se reflètent dans le choix d'un paradigme épistémologique structurant l'approche.

Cette recherche examine l'influence de la numérisation engagée au sein de la chaîne financière publique en Algérie, à travers le portail électronique des marchés publics, en adoptant un positionnement constructiviste. En adoptant une approche constructiviste ce paradigme postule que la « réalité » des procédures de passation des marchés publics n'est pas un donné objectif et universel, mais une construction sociale émergeant des interactions, des perceptions et des pratiques déployées par les différents acteurs (agents du Ministère des Finances, opérateurs économiques, instances de contrôle).

Adopter une approche constructiviste signifie :

- **Reconnaître la multiplicité des réalités** : chaque groupe d'acteurs construit sa propre interprétation de la qualité des procédures, fondée sur ses usages du portail électronique, ses attentes de transparence, d'efficacité et de conformité.
- **Accorder une importance centrale aux significations** que les utilisateurs attribuent aux fonctionnalités numériques : la traçabilité des étapes, la réduction des délais, la sécurisation des échanges.

- **Mettre l'accent sur l'exploration qualitative** : l'écoute active lors d'entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire permettent de dégager les représentations, les résistances et les dynamiques organisationnelles associées à la numérisation.

1.2 La méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche désigne l'application rigoureuse et appropriée des méthodes et techniques utilisées pour mener une étude.

La méthodologie de recherche se définit comme l'ensemble des principes, des concepts et des raisonnements qui orientent le choix et l'usage des méthodes et techniques au sein d'une étude. Elle ne se limite pas à un simple inventaire d'outils, mais constitue une démarche réflexive et critique qui structure la pensée du chercheur, depuis la formulation de la question de recherche jusqu'à l'interprétation des résultats (Loenzien, 2006).

Selon (Creswell, 2013), la méthodologie de recherche se définit comme l'ensemble des principes, méthodes et techniques qui encadrent la conception, la collecte, l'analyse et l'interprétation des données dans une étude, garantissant ainsi la rigueur scientifique et la validité des résultats.

En ce sens, elle garantit la cohérence interne de la recherche et permet d'acquérir des connaissances solides et validées scientifiquement.

1.2.1 L'approche qualitative pour interpréter les données

L'approche qualitative est une stratégie de recherche centrée sur l'exploration des réalités subjectives et des dynamiques sociales. Elle met l'accent sur la collecte de données denses et contextuelles, notamment via des entretiens approfondis, des observations naturalistes et l'analyse de textes, afin de saisir les processus, les significations et les relations sociales telles qu'elles sont vécues par les participants (Denzin & Lincoln, 2018); (Patton, 2015).

1.2.2 La sélection de la méthodologie

Pour cette étude, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, centrée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des services du Ministère des Finances. L'objectif est de comprendre en profondeur les transformations induites par la numérisation des procédures de passation, via le portail électronique des marchés publics, au sein même de la chaîne financière publique.

Contrairement aux approches quantitatives qui visent la généralisation statistique, notre démarche se focalise sur l'analyse des perceptions, des expériences et des pratiques des

acteurs ministériels (Direction Générale du Budget, Direction des Systèmes d'Information, service des marchés publics et cellules de contrôle interne). L'emploi d'un guide d'entretien semi-structuré garantit un cadre commun à chaque entretien tout en laissant la souplesse nécessaire pour faire émerger des thèmes contextuels souvent absents des enquêtes fermées.

1.3 Les sources et méthodes de collecte de données

La recherche qualitative s'appuie sur la collecte d'informations non chiffrées issue de méthodes clés :

- **Observation** : L'observation est une méthode de collecte de données qui consiste à examiner de manière systématique les comportements et les interactions dans leur contexte naturel. Elle peut être participante (l'observateur prend part aux activités) ou non participante, et permet de saisir les pratiques et les dynamiques sans recourir à l'interprétation médiée par les propos des acteurs (Yin, 2016).
- **Recueil d'informations (analyse documentaire)** : Le recueil d'informations, ou recherche documentaire, implique la collecte et l'analyse de données issues de documents existants (textes législatifs, rapports, brochures, sites web). Cette méthode offre un aperçu historique et contextuel des phénomènes étudiés et sert de base pour trianguler les données provenant d'autres sources (Bowen, 2009).
- **Entretiens** : Les entretiens sont des interactions structurées ou non, menées en face-à-face, visant à recueillir les points de vue, les perceptions et les expériences des participants. Selon le degré de standardisation, on distingue différents formats (structuré, semi-structuré, non structuré), chacun offrant un équilibre entre comparabilité des données et profondeur de l'exploration (Kvale & Brinkmann, 2009). Dans l'étude qualitative, les entretiens se déclinent généralement en deux types principaux :
 - **Interview directive (entretien structuré)** : L'interview directive se caractérise par un guide d'entretien rigide, composé d'un ensemble de questions fermées ou ouvertes posées dans un ordre fixe. Elle facilite la comparaison des réponses entre plusieurs participants et est particulièrement adaptée à la collecte de données homogènes et quantifiables (Patton, *Qualitative research & evaluation methods*, 2015).
 - **Entretien semi-directif** : L'entretien semi-directif repose sur un guide flexible, intégrant des questions clés mais laissant la possibilité de reformulations et de questions de relance. Cette méthode combine la rigueur de la structure avec la liberté d'exploration, permettant d'obtenir des données riches et nuancées sur les expériences et perceptions des acteurs (Kvale & Brinkmann, 2009).

Concernant notre étude de terrain, les employés de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale de la Numérisation au sein du ministère des Finances constituent la population cible de notre recherche.

1.4 Le guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil méthodologique structurant la conduite d'entretiens qualitatifs. Il se présente sous forme d'une liste ordonnée de thèmes et de questions ouvertes, visant à orienter la discussion tout en laissant la possibilité au répondant d'exprimer librement ses points de vue. Conçu pour garantir la comparabilité des discours tout en explorant en profondeur les expériences et les perceptions des participants, il joue un rôle central dans la fiabilité et la validité des données recueillies (Kvale & Brinkmann, 2009).

Le guide d'entretien élaboré pour cette étude a été conçu pour optimiser la collecte d'informations auprès des participants sélectionnés, en s'assurant que les questions soient claires, pertinentes et alignées sur les objectifs de notre recherche portant sur la numérisation au sein du Ministère des Finances, à travers le cas du portail électronique des marchés publics.

Ces entretiens, structurés à l'aide d'un guide d'entretien élaboré au préalable, ont permis de recueillir des données riches. Le tableau suivant, intitulé « Présentation des interviewés pour le guide d'entretien », récapitule les fonctions des participants et la durée de chaque entretien, offrant un aperçu des modalités de collecte des données.

Tableau 4 : Présentation des interviewés pour le guide d'entretien

Interviewée	Durée de l'entretien
1-Chef de Service de l'Organisation Budgétaire, du Contrôle et des Marchés Publics dans la Direction Générale du Budget	30 min
2-Directeur de la Coordination et de Suivi des Projets de la Modernisation dans la Direction Générale de la Numérisation	40 min
3-Sous-Directeur de Système d'Information dans la Direction Générale de la Numérisation	40 min

4-Adjointe au chef de service de l'Organisation budgétaire, du Contrôle et des Marchés publics à la Direction générale du Budget	57 min
--	--------

Source : Élaboré par nos soins avant les entretiens menés à la Direction générale du Budget et à la Direction générale de la Numérisation, au sein du ministère des Finances algérien.

1.5 La stratégie d'analyse des données

Pour cette étude, et pour analyser les entretiens, nous mobiliserons **NVivo**, un logiciel de traitement qualitatif qui facilite :

- L'importation et la gestion des transcriptions (interviews, notes de terrain, documents institutionnels).
- Le codage thématique inductif et déductif :
 - Inductif : émergence des catégories depuis les données (par ex. perception de la transparence, de la rapidité, des verrous techniques).
 - Déductif : application d'une grille préliminaire issue de la revue de littérature (critères de qualité des marchés publics).
- La visualisation : nuages de mots, modèles de codage, matrices croisées (acteurs × thèmes) pour repérer les convergences/divergences.
- L'interprétation : NVivo permet de lier directement chaque code à des extraits, facilitant une analyse fine des logiques discursives autour de la numérisation et de la qualité des procédures.

La démarche se déploie en quatre étapes :

- Transcription intégrale des entretiens semi-directifs.
- Pré-codage à partir du protocole d'entretien et des questions de recherche.
- Codage approfondi et révision itérative des catégories.
- Synthèse à travers la construction de rapports NVivo, soutenus par des citations représentatives.

Section 02 : Cadre organisationnel

2.1 La stratégie de numérisation en Algérie et le rôle du ministère des Finances

La stratégie nationale de numérisation de l'Algérie s'inscrit dans un processus global de modernisation administrative. Grâce à l'utilisation de la fréquence numérique, elle cherche à améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence des services publics. Plans pour le

Développement Numérique National qui mettent en œuvre une infrastructure numérique pour soutenir les administrations publiques grâce à des initiatives soutenues par le gouvernement.

Dans cette partie, nous allons décrire également les principales initiatives de numérisation initiées par le ministère des Finances en Algérie. À travers cette analyse, nous tenterons de déterminer comment ces actions contribuent à la modernisation de l'administration financière. Nous nous concentrerons sur plusieurs projets spécifiques réalisés par les différentes directions du ministère. L'objectif de cette approche est de montrer les véritables effets de la transformation numérique sur la gestion publique. Cela aidera également à mieux comprendre les efforts visant à la numérisation des services économiques et fiscaux.

2.1.1 Stratégie nationale numérisation

L'Algérie a adopté plusieurs stratégies visant à impulser la transformation numérique de l'administration publique. Le plan initial baptisé "e-Algérie 2013", lancé en 2009, constituait un cadre de référence ambitieux comprenant 12 axes et plus de 1000 actions pour un budget de 385,5 milliards DA. Ce plan visait notamment la mise en place de réseaux informatiques, la numérisation des fichiers administratifs, la création de systèmes d'information (ERP), la mise en œuvre de services en ligne, et la promotion de la signature électronique. Parmi les principales actions prévues figuraient : la mise en place de réseaux informatiques sécurisés (WAN et LAN), la numérisation des fichiers administratifs, l'intégration de systèmes d'information (ERP), la création de bases de données, la promotion de la signature électronique et l'implémentation de services en ligne destinés aux citoyens, sociétés et agents publics. L'objectif était de moderniser l'administration et d'en finir avec la gestion bureaucratique archaïque, en facilitant l'accès aux services et en améliorant leur qualité. (Houda, 2022)

Malgré l'implication de plus de 300 experts, le plan n'a atteint qu'un taux de réalisation de 38 % en 2017. L'échec est principalement attribué au manque de coordination, à l'absence de volonté politique ferme, à l'insuffisance des moyens techniques, et à la résistance des bureaucraties internes (Taib, 2015). Cette résistance était motivée par la peur de la perte d'autorité et de contrôle sur l'information. (Taib, 2014)

Dans le but d'améliorer les prestations, simplifier les procédures administratives et rapprocher l'administration du citoyen (Fortas, 2017), une série de mesures ont été prises par les autorités publiques dans le cadre de l'E-Gouvernement, à citer notamment :

La dématérialisation des documents administratifs de l'état civil ce qui permet au citoyen d'obtenir instantanément ses documents à partir de n'importe quelle commune ou antenne administrative, de suivre en ligne l'état d'avancement de leurs dossiers. Ceci permet ainsi de lutter contre les problèmes liés à la bureaucratie tels que les pertes de temps, le gaspillage, les désagréments au citoyen et les pratiques de corruption. Ainsi la délivrance, par exemple, des documents administratifs tels que le passeport biométrique, la carte d'identité biométrique, le permis de conduire et la carte grise est désormais possible via le portail électronique El Mouwatin (e-portail électronique). Actuellement 265 formulaires en ligne ont été lancés et 29 procédures soit un taux de réalisation du plan initial (447 services) estimé à 65,77 %. Le nombre de sites web institutionnels, ministères et organismes rattachés est de 587 sites (www.mpttn.gov.dz). De même pour d'autres administrations telles que la justice qui a mis en ligne bon nombre de ses services par l'exploitation optimale des TIC.

On cite :

- Le retrait du casier judiciaire et du certificat de nationalité algérienne et cela depuis la centralisation de la base de données en 2014.
- Le retrait de la copie ordinaire des jugements via l'internet au profit des avocats.
- Le renseignement et le suivi du cours des affaires via e- portail électronique de la justice.
- La visioconférence qui permet d'organiser des procès à distance évitant le transport du détenu ou d'un témoin, des parties civiles ou d'experts à distance.
- L'adoption de la technique du bracelet électronique lancé depuis novembre 2017 comme un nouveau système de surveillance électronique.

La CNAS, également, grâce au portail électronique mis à la disposition des assurés, ces derniers peuvent remplir leurs formulaires de déclaration de cotisation depuis chez eux ou leurs bureaux. Ainsi, cette méthode met fin aux longues chaînes et pertes de temps d'il y a quelques années. Sans oublier d'évoquer la création de la carte CHIFA et ses mérites.

De même que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique qui a axé ses efforts sur la création de plateforme numérique d'enseignement à distance (Moodle), la numérisation des formalités d'inscriptions ou la recherche bibliographique. Ce secteur, a pu économiser annuellement 70 millions de DA en supports papiers grâce à l'informatisation des inscriptions des étudiants.

Sans oublier le secteur de l'habitat qui s'est tourné vers le numérique pour son programme de 2013. Plus de 300 000 citoyens inscrits avec un gain de temps et d'argent et bien loin de la catastrophe administrative qu'avait engendré le même programme en 2001, lorsque les

pauvres citoyens avaient dû prendre des congés pour souscrire au programme. Les archives n'ont pas pu eux non plus échapper à cette ère numérique ; aux avantages qu'il présente et à l'impact qu'il a sur l'accès à l'information. Quelques rares organismes d'archives tels que les archives nationales de la wilaya d'Alger et d'Oran ont déjà entrepris un premier pas vers ce procédé.

Toujours dans un souci de répondre au mieux aux attentes du citoyen algérien, une centaine de milliers de paiements électroniques de transactions commerciales s'effectuent quotidiennement même si le règlement par cash continue à prédominer. Ces e-paiements se font à travers les 18 web marchands existants pour le règlement des factures d'eau, d'électricité et de gaz, certains services d'assurance notamment l'assurance voyage ou le paiement en ligne des services d'Air Algérie via la carte monétique d'Algérie Poste (Edahabia). D'autres s'effectuent à travers les terminaux de paiements électroniques (TPE) auprès des commerces qui en possèdent.

Cependant, la numérisation du secteur de la santé, en cours de réalisation, est axée essentiellement sur la prise en charge informatisée du patient dans les structures de santé de proximité, notamment à travers : La création d'un carnet de vaccination électronique par enfant ; le suivi des actes vaccinaux au niveau national ; l'envoi électronique des rappels de rendez-vous. (Abdelkader Lebbaz, 2020)

En juin 2020, il a été créé un ministère de la numérisation avec pour objectif de réussir le passage à un État numérique. Bien avant la création de ce ministère, 28 ministères s'étaient dotés d'une entité responsable de la numérisation qui établit pour chaque année son plan des actions de numérisation. Le ministère de la numérisation est appelé uniquement à suivre et réunir les informations sur l'exécution des plans établis par les ministères. En effet, d'après le décret exécutif portant sur les attributions du ministre de la numérisation, la planification de la numérisation ne relève pas réellement de ses prérogatives. Chaque ministère décide lui-même des projets de numérisation en fonction de ses moyens, à l'instar du ministère de l'agriculture dont le plan de numérisation a été lancé en 2019 sous la supervision du ministère de la poste et des télécommunications. Le ministère de la numérisation, suivant le texte juridique, est chargé dans chacune de ses missions, d'accompagner, participer ou veiller en concertation avec les autres administrations à la mise en œuvre du plan de numérisation. Ainsi, le pilotage des projets de numérisation, le suivi et le contrôle de leur exécution ne relèvent pas de ses missions. Dans son bilan, le ministère de la numérisation avait relevé l'hétérogénéité dans l'organisation des structures chargées de la numérisation au sein des ministères, allant d'une direction générale à un simple bureau rattaché à une des directions

de soutien. Les qualifications des personnes en charge sont très diverses et parfois même en inadéquation avec les fonctions exercées. Il a été également relevé l'absence dans les budgets des ministères d'un chapitre dédié à la numérisation, elle est financée par des crédits inscrits dans le budget de fonctionnement ou celui de l'équipement. Les efforts consentis depuis plus de 13 ans, soit depuis le lancement du plan « eAlgérie » ont abouti à des réalisations assez appréciables. Depuis l'abandon du plan, chaque ministère continuait son projet de numérisation, et on peut recenser aujourd'hui la mise en ligne de 350 services, soit plus de 78 % des 447 services prévus dans le plan initial. (Houda, 2022)

Plus récemment, la "Stratégie nationale de transformation numérique 2025-2030" adoptée en 2023 par le Haut-Commissariat à la Numérisation entend corriger les écueils du passé en structurant cinq axes majeurs : gouvernance numérique, infrastructure TIC, ressources humaines, économie numérique et société numérique (Ministère de la Numérisation, 2023). Cette stratégie repose sur cinq axes principaux :

- Infrastructure des TIC.
- Ressources humaines, formation et recherche.
- Gouvernance numérique.
- Économie numérique.
- Société numérique.

Elle vise à moderniser l'administration, renforcer la transparence, lutter contre la bureaucratie et améliorer la qualité des services publics. Le Haut-Commissariat à la Numérisation, dirigé par Mme Meriem Benmouloud, est chargé de coordonner cette stratégie, qui a été validée par le Conseil d'orientation du Haut-Commissariat le 28 mai 2023. (Agence Algérienne de Presse, 2024)

2.1.2 Cadre juridique et réglementaire

La numérisation de l'administration publique en Algérie repose sur un cadre juridique en constante évolution. Plusieurs textes réglementaires ont été adoptés au fil des années pour structurer la gouvernance numérique, encadrer les pratiques technologiques et sécuriser les échanges électroniques. L'un des textes fondateurs est le décret présidentiel n° 16-03 du 7 janvier 2016, instituant l'Observatoire national du service public, chargé d'évaluer la qualité des prestations administratives et de proposer des améliorations (Journal officiel de la République Algérienne, 2016).

Par la suite, deux textes majeurs ont été introduits pour encadrer directement la numérisation :

- Le **décret exécutif n° 20-363 du 5 décembre 2020**, qui définit les missions du Ministère de la Numérisation et des Statistiques. Ce ministère, bien qu'il ne dispose pas d'un pouvoir exécutif fort sur les autres ministères, joue un rôle de coordination, d'appui et de suivi dans l'exécution des plans sectoriels de transformation numérique (Journal officiel de la République Algérienne, 2020).
- Le **décret présidentiel n° 23-314 du 6 septembre 2023**, créant le Haut-Commissariat à la Numérisation. Ce dernier est directement rattaché à la Présidence de la République, ce qui renforce son autorité institutionnelle. Il est chargé de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale de transformation numérique 2025–2030, ainsi que de la coordination entre les différents départements ministériels (Journal officiel de la République Algérienne, 2023).

En 2025, l'évolution majeure du cadre juridique est marquée par la publication du **Décret présidentiel n° 25-92 du 4 mars 2025**, ratifiant un accord de coopération dans le domaine de la transformation numérique entre l'Algérie et la Tunisie. Cet accord prévoit le partage d'expertise, l'interconnexion des plateformes numériques, et l'harmonisation réglementaire, notamment en matière de cybersécurité et d'identité numérique (Legal Doctrine, 2025).

Parallèlement, le Haut-Commissariat à la Numérisation a présenté en février 2025 la première version du Référentiel national de la gouvernance des données. Ce document stratégique établit les normes relatives à la collecte, à la conservation, à l'échange et à la sécurisation des données publiques. Il vise à uniformiser les pratiques entre institutions et à garantir l'interopérabilité des systèmes d'information publics (APS, 2025).

Enfin, un projet de loi sur la numérisation est actuellement en cours d'élaboration par une commission nationale regroupant experts et représentants ministériels. Ce projet vise à doter l'Algérie d'un texte unificateur réglementant des aspects essentiels comme : l'identité électronique, la signature numérique, les transactions électroniques, la protection des données personnelles, et la souveraineté numérique de l'État. Ce projet devrait être soumis au Parlement au second semestre 2025 (Radio Algérie, 2025).

Ce cadre réglementaire ambitieux est conçu pour répondre aux besoins croissants de modernisation, tout en assurant une gouvernance numérique alignée sur les standards internationaux.

2.1.3 Présentation du ministère des finances

Le Ministère des Finances de la République Algérienne Démocratique et Populaire est un pilier fondamental de l'État algérien. Il est chargé de la conception, de la coordination, de la

mise en œuvre et de l'évaluation de la politique financière, fiscale et budgétaire du pays. Loin d'être un simple organe administratif, il joue un rôle stratégique dans la stabilité macroéconomique, la gestion des ressources publiques et l'accompagnement des réformes économiques structurelles. Le ministère est également chargé de la gestion du Trésor public, de la dette publique, de la réglementation financière, ainsi que de la lutte contre la fraude et la corruption dans les secteurs économiques et financiers.

Le siège du ministère est situé à l'Immeuble Ahmed Francis, Cité Malki, Ben Aknoun, Alger. Le ministère est dirigé par le Ministre des Finances, qui supervise l'ensemble des directions générales et des entités rattachées. (Ministère des Finances, Présentation du ministère, 2024)

Les principales missions du Ministère des Finances comprennent :

- Préparation et exécution du budget de l'État : Élaboration des lois de finances annuelles, suivi de leur exécution et évaluation des résultats.
- Gestion de la fiscalité : Définition des politiques fiscales, administration des impôts et des taxes, et lutte contre la fraude fiscale.
- Gestion de la trésorerie et de la dette publique : Supervision des flux financiers de l'État, gestion de la dette intérieure et extérieure.
- Contrôle et audit : Surveillance des finances publiques, audits internes et externes, et évaluation des performances financières.
- Modernisation et numérisation : Mise en œuvre de projets de transformation numérique pour améliorer l'efficacité et la transparence des services financiers.

Dans le cadre de la présentation institutionnelle du Ministère des Finances, il apparaît essentiel de comprendre son organisation interne, établie à partir du Décret exécutif n° 24-150 du 21 Chaoual 1445 (correspondant au 30 avril 2024), qui modifie et complète le décret exécutif n° 21-252 du 25 Chaoual 1442 (correspondant au 6 juin 2021) portant sur l'organisation de l'administration centrale du ministère. Cette structure hiérarchique vise à garantir l'efficacité de la gestion financière, fiscale, budgétaire et économique de l'État. L'organigramme officiel, tel que publié sur le site du Ministère des Finances, illustre clairement la répartition des responsabilités entre les différentes entités et directions, facilitant ainsi la coordination des missions, le renforcement de la transparence administrative et l'accompagnement des efforts de modernisation et de digitalisation en cours. Une analyse détaillée de cette organisation permet de mieux appréhender les rôles spécifiques des principales directions et le fonctionnement global du ministère :

- **Pilotage principal**

- Le Ministre des Finances : Il est l'autorité supérieure du ministère. Il supervise, oriente et valide l'ensemble des politiques publiques financières et fiscales.
- Le Cabinet du Ministre : Organe d'appui direct, il conseille le Ministre, prépare les décisions stratégiques et assure la coordination intersectorielle.
- Le Secrétaire Général : Il coordonne l'ensemble des directions générales et directions centrales sous l'autorité du ministre. Son rôle est de veiller à l'exécution cohérente des missions administratives et financières.
- L'Inspection Générale des Finances (IGF) : Instance de contrôle et d'audit interne, elle évalue la gestion financière des services publics et détecte les dysfonctionnements.

- **Directions Générales rattachées**

Sous l'autorité du Secrétaire Général, plusieurs directions générales structurent les grandes missions du ministère :

a. Pôle fiscal et douanier :

- Direction Générale des Douanes (DGD) : Supervise le contrôle des marchandises, perçoit les droits de douane et lutte contre la fraude et la contrebande économique.
- Direction Générale des Impôts (DGI) : Assure la gestion de l'impôt (recouvrement, déclaration, contrôle fiscal) et œuvre pour l'élargissement de l'assiette fiscale nationale.

b. Pôle budgétaire et financier :

- Direction Générale du Budget (DGB) : Élaboration, exécution et contrôle du budget de l'État, allocation des crédits, évaluation de la performance budgétaire.
- Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité (DGTC) : Gestion de la trésorerie publique, de la dette de l'État et de la comptabilité publique nationale.

c. Pôle prévision et domaine national :

- Direction Générale du Domaine National (DGDN) : Gère le patrimoine immobilier et foncier de l'État et administre les biens publics.
- Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP) : Élaboration de prévisions économiques, analyses financières, anticipation des impacts budgétaires des réformes économiques.
- Direction Générale de la Prospective (DGP) : Conçoit les stratégies financières à long terme et propose des scénarios de développement économique futur.

d. Pôle digital et économique :

- Direction Générale de la Digitalisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Économiques (DGNDISIE) : Pilote la transformation numérique du

ministère, développe les systèmes d'information et supervise les bases de données économiques.

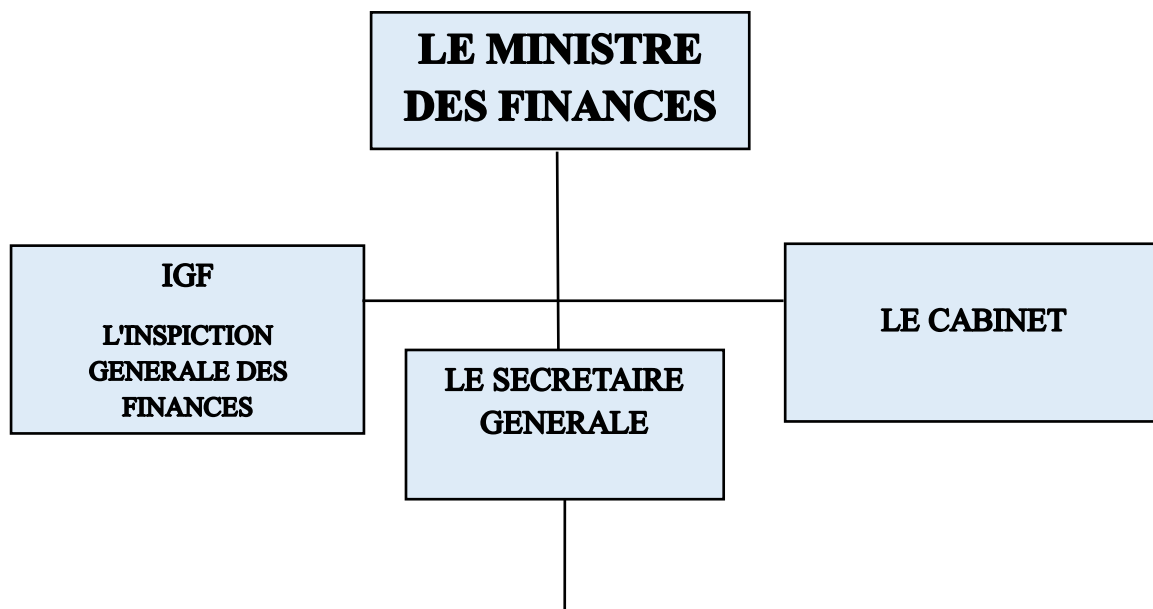
- Direction Générale des Relations Économiques et Financières Extérieures (DGRFE) : Gère les relations économiques internationales, les financements extérieurs et les accords économiques bilatéraux/multilatéraux.

- **Directions Centrales de support**

Certaines directions sont spécialisées dans l'appui logistique, humain et administratif :

- Direction des Infrastructures, de la Maintenance et de l'Environnement du Site (DIMES) : Assure la maintenance des bâtiments, la sécurité, et l'aménagement des locaux du ministère.
- Direction de la Communication (DC) : Gère la communication interne et externe, relaie les politiques publiques financières et informe les citoyens.
- Direction des Ressources Humaines (DRH) : Gère la carrière du personnel du ministère, le recrutement, la formation continue et la mobilité interne.
- Direction Générale de l'Agence Judiciaire du Trésor (DGAJT) : Défend les intérêts financiers de l'État devant les juridictions nationales et internationales.
- Direction des Finances et des Moyens (DFM) : Assure la gestion budgétaire interne du ministère et la gestion des équipements

Figure 1 : organigramme du ministère des finances



Source : élaborer par nous-même d'après le site officiel du Ministère des Finances (Finances, Organigramme officiel du Ministère des Finances, 2024)

2.1.4 Projets clés et plateformes numériques

Comme une partie de la stratégie nationale de transformation numérique, le ministère des Finances algérien a entrepris une série d'initiatives audacieuses pour ne moderniser les procédures internes, mais également améliorer la qualité de ses services et renforcer la transparence. En un mot, le ministère va accompagner la numérisation de services publics. Certains projets sont d'une ampleur incroyable, ils expriment la détermination des autorités exécutives à doter le pays d'infrastructures numériques solides, accessibles et fiables.

- **Portail électronique « Espace Algérie » – Direction Générale du Domaine National**

Le portail électronique "Espace Algérie" est une plateforme numérique lancée par le Ministère des Finances, représenté par la Direction Générale du Domaine National. Il vise à offrir divers services numériques relatifs aux biens de l'État et à la conservation foncière.

Ce portail électronique vise à dématérialiser la gestion des demandes et des informations concernant le domaine national. Il permet aux citoyens, ainsi qu'aux opérateurs économiques, de soumettre leurs demandes de manière électronique pour l'affectation de terrains et pour toute information relative à la gestion du patrimoine foncier. Les objectifs du ce portail sont :

- La simplification des procédures : Réduire les déplacements et accélérer le traitement des démarches administratives ;
- L'optimisation de la gestion : Améliorer l'efficacité de la gestion des biens nationaux et réduire les coûts ;
- L'accessibilité des données géographiques : Offrir des informations précises et actualisées pour une meilleure compréhension des ressources et infrastructures du pays ;
- Le soutien à l'urbanisme : Aider les professionnels à prendre des décisions éclairées pour l'aménagement du territoire ;
- Le renforcement de la transparence : Mettre à disposition des informations ouvertes et fiables pour prévenir les pratiques illicites.

Le portail électronique propose également les services suivants :

- Consultation des cartes interactives : Explorer le territoire national et localiser facilement des biens.
- Accès aux données foncières : Consulter les informations sur les terrains disponibles et les biens de l'État.
- Recherche et demande de documents : Obtenir des extraits cadastraux et d'autres actes liés à la propriété foncière.
- Suivi en ligne des demandes : Vérifier l'état d'avancement des procédures en cours.
- Paiement en ligne : Régler les frais associés aux services administratifs.

Parmi les services notables, la plateforme permet de demander des extraits de plans cadastraux (CC11, CC12, CC14), d'accéder aux actes notariés et d'obtenir des copies d'hypothèques et d'actes de propriété. Ce dispositif est actuellement en phase expérimentale dans la wilaya d'Alger et sera progressivement étendu au reste du pays.

Cette initiative est d'autant plus importante dans un contexte où la numérisation des services publics est vue comme une solution pour rendre les services plus accessibles et plus transparents. (Finances, Numérisation des services de la Direction Générale du Domaine National, s.d.)

- **Systeme ALCES – Direction Générale des Douanes**

Le secteur des douanes connaît une transformation numérique significative, avec un développement continu des systèmes d'information pour suivre les avancées technologiques et simplifier les procédures douanières.

Le système ALCES (Automated Customs and Excise System) est le nouveau système d'information des douanes algériennes, lancé en novembre 2023 dans le but de simplifier et de faciliter les procédures douanières, tout en apportant plus de transparence aux opérations de commerce extérieur. Il vise également à renforcer l'efficacité des mécanismes de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale et douanière, ainsi qu'à sécuriser les données relatives aux échanges commerciaux internationaux.

Le système ALCES couvre plusieurs domaines, notamment :

- Suivi des opérations de fret : offre un système intégré pour suivre et contrôler les opérations de fret, depuis leur départ jusqu'à leur arrivée.
- Gestion des risques : repose sur des technologies d'intelligence artificielle pour analyser les risques potentiels dans les opérations d'importation et d'exportation.
- Déclarations douanières électroniques : permet aux opérateurs économiques de déposer leurs déclarations en ligne, accélérant ainsi les procédures et réduisant les échanges de documents papier.
- Dédouanement électronique : fournit un système intégré de dédouanement électronique, allant de la soumission des déclarations au paiement des droits et taxes.
- Gestion comptable des receveurs : administre les opérations comptables des bureaux de douane, garantissant ainsi la transparence financière.
- Système de veille et de contrôle : met en place des mécanismes avancés pour surveiller et contrôler les opérations douanières, contribuant à la lutte contre la contrebande et la fraude.

Les services des douanes algériennes ont réussi à généraliser l'utilisation du système ALCES dans tous les bureaux et centres terrestres, maritimes et aériens à travers le territoire national. Ce système a permis le traitement de 120 000 déclarations douanières jusqu'en juillet 2024, ainsi que l'enregistrement de plus de 6 000 opérateurs économiques.

La Direction générale des douanes travaille actuellement sur la deuxième phase du développement du système ALCES, qui inclura :

- Logiciels de gestion des contentieux : fournira un système intégré pour gérer les contentieux liés aux opérations douanières.
- Recherches et contrôles a posteriori : renforcera les capacités de contrôle et de suivi des opérations commerciales après leur réalisation.

- Gestion des ressources humaines : mettra en place un système moderne pour gérer les affaires du personnel douanier.
- Dédouanement des voyageurs : facilitera les procédures douanières spécifiques aux voyageurs.

Le déploiement de cette nouvelle phase est prévu progressivement avant la fin du premier trimestre de 2025.

Parallèlement au développement du système ALCES, les équipes projet ont commencé à travailler sur une plateforme numérique qui reliera le système d'information des douanes à ceux de différents ministères et organismes gouvernementaux impliqués dans la délivrance d'autorisations et de certificats administratifs liés aux opérations d'importation et d'exportation. Cette interconnexion vise à créer un « guichet unique » permettant aux opérateurs économiques d'effectuer l'ensemble de leurs démarches en un seul lieu.

Les premiers tests de ce projet ont été lancés en juillet 2024 et concernent les documents administratifs émis par le ministère du Commerce et de la Promotion des Exportations, le ministère de l'Agriculture et du Développement rural, ainsi que le ministère de l'Industrie pharmaceutique. Ces tests seront élargis aux autres administrations durant le premier semestre 2025.

Ce nouveau système d'information poursuit plusieurs objectifs clés :

- Faciliter le commerce et réduire les coûts :
 - Simplification des procédures : permet de réaliser les formalités douanières en ligne, réduisant ainsi les échanges de documents papier et accélérant les opérations de dédouanement.
 - Réduction des coûts : grâce à l'automatisation des processus, les coûts diminuent tant pour les sociétés que pour les services des douanes, renforçant ainsi la compétitivité de l'économie nationale.
- Améliorer l'efficacité des opérations douanières :
 - Accélération des processus : le système permet d'accélérer l'enregistrement des données, les contrôles et les opérations de dédouanement.
 - Précision accrue : l'intégration de technologies modernes réduit les erreurs humaines et améliore la qualité et la précision des données, facilitant ainsi la prise de décision.
- Renforcer la transparence et lutter contre la fraude :
 - Suivi des cargaisons : offre une traçabilité détaillée des mouvements de fret, facilitant ainsi la détection et la prévention de la contrebande.
 - Transparence accrue : la disponibilité des informations en ligne réduit les risques de

corruption et améliore la confiance des partenaires commerciaux.

- Soutenir la prise de décision :
 - Analyse de données : permet de collecter et d'analyser efficacement les données pour appuyer les décisions et élaborer des politiques douanières adaptées.
 - Évaluation de la performance : les informations disponibles facilitent l'évaluation des performances et la mise en œuvre d'améliorations continues.
- Renforcer la coopération internationale :
 - Échange d'informations : simplifie les échanges de données avec les administrations douanières étrangères, renforçant la coopération dans la lutte contre la fraude et la facilitation des échanges.
 - Harmonisation des procédures : contribue à unifier les procédures entre les différents pays, facilitant ainsi les échanges commerciaux et réduisant les obstacles administratifs.

En outre, ce système d'information soutiendra le développement du commerce en ligne et simplifiera les démarches d'importation et d'exportation pour les petites et moyennes sociétés.

Le nouveau système d'information douanière constitue une avancée majeure pour le secteur douanier algérien, en améliorant ses performances et en participant activement à la protection de l'économie nationale et à la fluidité des échanges commerciaux internationaux. (Ministère des Finances, Modernisation des services de la Direction Générale des Douanes, 2023)

● **Plateforme « QUASSIMATOUKA » – Direction Générale des Impôts**

La plateforme « QUASSIMATOUKA » est un projet de numérisation porté par la Direction Générale des Impôts, destiné à simplifier l'achat en ligne de la vignette automobile en Algérie. Avant la mise en place de ce système, les citoyens devaient se rendre dans des agences physiques pour obtenir cette vignette. Désormais, le paiement et l'achat de cette vignette peuvent se faire directement via la plateforme, avec des options de paiement par carte bancaire, notamment la carte interbancaire CIB ou la carte de paiement électronique EDAHABIA.

Ce projet fait partie d'une série d'initiatives visant à faciliter l'accès des citoyens aux services fiscaux et à réduire les déplacements physiques. En plus de la facilité d'accès, il permet de renforcer la traçabilité des transactions et d'améliorer la gestion des finances publiques. « QUASSIMATOUKA » est un exemple parfait de la manière dont les technologies

numériques peuvent être utilisées pour rationaliser des processus administratifs et offrir une meilleure expérience utilisateur. (Ministère des Finances, 2025)

- **Plateforme « Tabioucom » – Direction Générale des Impôts**

La plateforme « Tabioucom » est un autre projet phare de la Direction Générale des Impôts, qui a été lancé en 2024. Elle permet le paiement en ligne des droits de timbre. Cette plateforme vise à digitaliser un processus important dans l'administration fiscale, permettant aux citoyens d'effectuer leurs paiements pour les documents administratifs de manière simple et sécurisée. En utilisant la plateforme, les usagers peuvent payer leurs droits de timbre via internet, ce qui réduit les files d'attente et les déplacements vers les bureaux physiques. Cette plateforme accessible 24h/24 et 7j/7, permet de s'acquitter des droits de timbres dus par carte EDAHABIA ou carte CIB, ainsi que de télécharger le reçu de paiement. Ce projet reflète l'engagement du Ministère des Finances à moderniser les systèmes fiscaux en Algérie. « Tabioucom » permet non seulement de gagner en efficacité, mais aussi d'encourager une culture de paiement électronique qui est essentielle pour la modernisation de l'administration publique. (Ministère des Finances, Une plateforme numérique pour le paiement des droits de timbres, 2024)

- **Portail électronique des Marchés Publics**

La création du portail électronique des Marchés Publics constitue un progrès significatif dans la stratégie de numérisation du secteur public en Algérie. Élaboré dans le but d'améliorer la transparence et l'efficacité de la gestion des marchés publics, ce portail électronique facilite la dématérialisation de toutes les étapes du processus d'attribution des marchés, depuis la publication des appels d'offres jusqu'à la soumission des offres électroniques.

Ce projet s'inscrit dans une démarche visant à diminuer les risques de corruption et à faciliter la participation des sociétés aux marchés publics. En mettant à disposition toutes les données concernant les appels d'offres sur Internet, le ministère vise à promouvoir une culture de transparence et de saine concurrence. Cette approche est également conforme aux normes internationales les plus élevées en matière de gouvernance publique (Ministère des Finances, Portail des marchés publics, s.d.)

- **Plateforme de Réclamation Numérique – Ministère des Finances**

La plateforme de réclamation numérique du Ministère des Finances permet aux citoyens et aux opérateurs économiques de soumettre leurs réclamations et demandes de manière dématérialisée. Cette initiative vise à moderniser l'interaction entre l'administration et les usagers, offrant un moyen rapide et sécurisé de traiter les demandes, qu'il s'agisse de

réclamations fiscales ou d'autres préoccupations administratives. La plateforme garantit une gestion plus fluide des réclamations, réduisant ainsi les délais de réponse et améliorant la satisfaction des usagers.

Cette initiative s'inscrit dans un effort global de numérisation des services publics, permettant une gestion plus efficace des interactions administratives. (Ministère des Finances., s.d.)

2.1.5 Objectifs poursuivis et résultats attendus

La stratégie de numérisation du Ministère des Finances s'inscrit dans une volonté de moderniser l'administration publique algérienne.

Les objectifs principaux sont :

- Amélioration de l'efficacité administrative : La numérisation vise à rationaliser les processus internes, réduire les délais de traitement et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et aux sociétés
- Renforcement de la transparence et de la traçabilité : En automatisant les procédures, le ministère cherche à limiter les risques de corruption et à assurer une meilleure traçabilité des opérations financières.
- Facilitation de l'accès à l'information : La mise en place de plateformes numériques permet aux usagers d'accéder plus facilement aux informations et services, favorisant ainsi une relation plus directe et efficace entre l'administration et les citoyens.
- Interopérabilité des systèmes d'information : Le ministère s'efforce d'assurer une meilleure interconnexion entre ses différentes directions et avec d'autres institutions publiques pour une gestion plus cohérente et intégrée des données.

La mise en œuvre de cette stratégie de numérisation devrait conduire à plusieurs résultats concrets :

- Réduction des coûts opérationnels : En automatisant les processus, le ministère anticipe une diminution significative des coûts liés à la gestion administrative.
- Amélioration de la satisfaction des usagers : Les services numériques offrent une plus grande commodité, réduisant les déplacements et les files d'attente, ce qui devrait accroître la satisfaction des citoyens.
- Renforcement de la gouvernance financière : La numérisation permet une meilleure collecte et analyse des données financières, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et la planification budgétaire.
- Promotion de l'inclusion financière : En développant des services numériques

accessibles, le ministère contribue à intégrer une plus grande partie de la population dans le système financier formel.

Ces objectifs et résultats attendus témoignent de l'engagement du Ministère des Finances algérien dans la transformation numérique de ses services, en alignement avec les orientations gouvernementales en matière de modernisation de l'administration publique.

2.1.6 Enjeux et défis spécifiques de la numérisation au sein du Ministère des Finances

La mise en œuvre de la numérisation au sein du Ministère des Finances algérien s'accompagne d'un ensemble d'enjeux majeurs et de défis techniques, humains et organisationnels à relever.

2.1.6.1 Enjeux de la numérisation

Les enjeux suivants reflètent les objectifs poursuivis par le ministère à travers la mise en œuvre de sa stratégie de transformation numérique :

- Modernisation de l'administration financière : Le Ministère des Finances s'engage activement dans la modernisation de ses services à travers la numérisation. Cette initiative vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, la transparence des procédures et la qualité des services offerts aux citoyens. La Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Économique joue un rôle central dans cette transformation en assurant la coordination entre les différentes structures du ministère et en veillant à l'intégration des technologies de l'information dans les processus administratifs.
- Renforcement de la transparence et de la lutte contre la corruption : La numérisation des services financiers contribue à renforcer la transparence des opérations et à réduire les risques de corruption. En automatisant les processus et en assurant la traçabilité des transactions, le ministère vise à instaurer une culture de la redevabilité et à améliorer la gouvernance financière.
- Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services : La mise en place de plateformes numériques permet aux citoyens et aux sociétés d'accéder plus facilement aux services du ministère. Cette démarche vise à simplifier les procédures administratives, à réduire les délais de traitement et à améliorer la satisfaction des usagers.

2.1.6.2 Défis spécifiques à la numérisation

Malgré les avancées réalisées, la numérisation fait face à un ensemble de défis que nous présentons ci-après.

- **Coordination interinstitutionnelle** : La réussite de la numérisation nécessite une coordination efficace entre les différentes entités du ministère. Il est essentiel d'assurer une harmonisation des systèmes d'information et une collaboration étroite entre les services pour éviter les redondances et garantir l'efficacité des initiatives numériques.
- **Sécurité des systèmes d'information** : La transition vers des services numériques expose le ministère à des risques liés à la cybersécurité. Il est crucial de mettre en place des mesures de protection robustes pour sécuriser les données sensibles et prévenir les cyberattaques.
- **Formation et accompagnement du personnel** : L'adoption des nouvelles technologies nécessite une montée en compétence des agents du ministère. Des programmes de formation et d'accompagnement sont indispensables pour assurer une appropriation efficace des outils numériques par le personnel.
- **Infrastructure technologique** : La mise en œuvre de la numérisation requiert des infrastructures technologiques adéquates. Le ministère doit investir dans des équipements modernes et assurer une maintenance régulière pour garantir la performance et la fiabilité des systèmes.

2.2 Dématérialisation des procédures de passation des marchés publics en Algérie

La dématérialisation des marchés publics en Algérie constitue une étape essentielle dans la modernisation des processus administratifs et financiers du pays. À travers la mise en place d'un portail électronique dédié, cette réforme vise à renforcer la transparence, l'efficacité et la simplicité dans la passation des marchés publics. Nous aborderons ici le rôle de la Direction Générale du Budget, le cadre juridique et les objectifs du portail, ainsi que son contenu, avant de formuler quelques constats et recommandations pour améliorer ce dispositif.

2.2.1 Présentation de la Direction Générale du Budget : rôle, missions, organigramme

La Direction Générale du Budget (DGB) est un organe majeur de l'administration centrale du ministère des Finances. Elle a pour mission de piloter la politique budgétaire de l'État, depuis la phase préparatoire jusqu'au contrôle de l'exécution et à l'évaluation post-

budgétaire. Autrement dit, la DGB participe à l'élaboration du projet de loi de finances, prépare la note d'orientation, examine les demandes de crédits et met en œuvre les dispositifs de suivi, de contrôle et de réforme du budget de l'État.

Conformément au décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024, la DGB a pour missions principales :

- **Élaboration de la politique budgétaire**
 - Coordination avec les structures et institutions concernées pour établir un cadre stratégique et opérationnel du budget de l'État.
 - Préparation de la note d'orientation qui sert de base à la rédaction du projet de loi de finances.
- **Préparation et mise en œuvre du budget :**
 - Analyse des demandes de crédits budgétaires et proposition de mesures de rationalisation des dépenses publiques.
 - Mise en œuvre des mesures liées à la préparation, à l'exécution, au contrôle et à l'évaluation du budget.
- **Contrôle budgétaire :** Suivi de l'exécution du budget et évaluation de la gestion financière de l'État en vue d'assurer la transparence et l'efficacité de l'utilisation des ressources publiques.
- **Réforme et modernisation budgétaire :** Conduite de projets de réforme visant à améliorer les procédures de gestion et de contrôle budgétaire.
- **Coordination institutionnelle :** Interlocuteur privilégié avec la Direction Générale de la Prévision et des Politiques, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité, ainsi que les autres directions (impôts, numérisation, relations économiques, etc.), afin de garantir une cohérence globale de la politique financière de l'État.

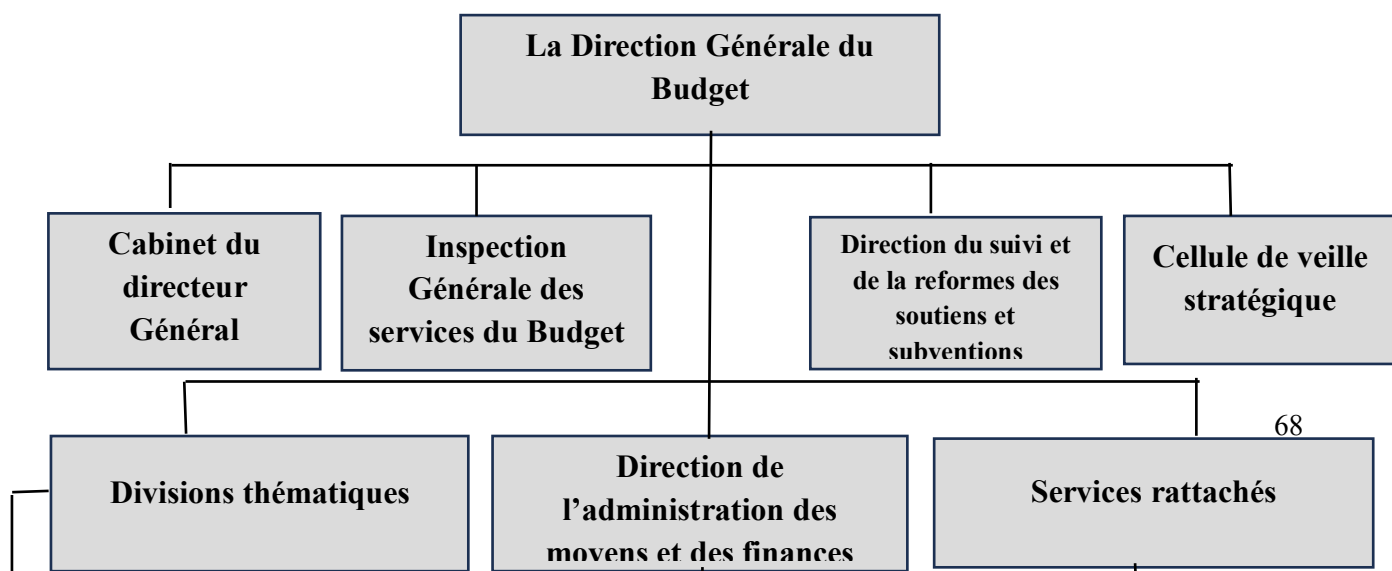
Dans le cadre de la modernisation de l'administration financière algérienne, la Direction Générale du Budget (DGB) joue un rôle central dans l'élaboration, l'exécution et le contrôle des finances publiques. Placée sous l'autorité du Ministère des Finances, cette direction assure la gestion optimale des ressources budgétaires de l'État, en conformité avec les lois de finances et les orientations stratégiques du gouvernement.

L'organigramme présenté ci-dessous reflète la structure organisationnelle actualisée par le Décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024, publié dans le Journal Officiel N°32. Il met en évidence :

- **Les divisions techniques** (Sous-Directions thématiques) en charge des budgets de fonctionnement, d'équipement, et de la réforme budgétaire.

- **Les directions opérationnelles**, notamment celle dédiée au suivi des subventions et celle gérant les moyens administratifs.
- **Les entités rattachées directement au Directeur Général**, telles que le Cabinet, la Cellule de Veille Stratégique, et l'Inspection Générale, assurant un pilotage efficace et une supervision indépendante.
- **Les services supports** (informatique, communication, juridique) essentiels au bon fonctionnement de l'administration.

Cet organigramme permet de visualiser les flux de responsabilités et les interactions entre les différentes entités, offrant ainsi une compréhension claire des mécanismes de gouvernance budgétaire en Algérie :



Source : élaborer par nous-même adapté du Décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024

2.2.2 Présentation du portail électronique des marchés publics

La dématérialisation du processus de passation des marchés publics constitue l'un des éléments principaux de la modernisation du secteur des finances en raison de son impact majeur sur l'efficacité et l'efficacités du secteur public, sur le niveau de concurrence des sociétés et sur le niveau de confiance du citoyen dans les institutions publiques.

A cet effet, le ministère des finances a réalisé, grâce à des compétences algériennes, un portail électronique des marchés publics, dédié à la passation des marchés publics par voie électronique, rentrant dans le cadre de la numérisation et de la modernisation de l'administration publique, décidées par les pouvoirs publics

Le portail électronique des marchés publics est une plateforme numérique instaurée par le Ministère des Finances pour centraliser l'ensemble des procédures de passation des marchés publics en Algérie.

L'interface du portail électronique des marchés publics dont le lien <https://marches-publics.gov.dz/fr> (voir annexe 3), permet aux opérateurs économiques et aux usagers d'accéder, en temps réel, aux avis d'appels d'offres, aux cahiers des charges ainsi qu'aux résultats des attributions de marchés. Le portail électronique se présente comme un outil indispensable pour la numérisation du processus administratif, facilitant ainsi l'accès à l'information et réduisant les délais de traitement lors des appels d'offres

2.2.3 Définition et cadre juridique du portail électronique des marchés publics

Ce portail électronique peut être défini comme une interface digitale sécurisée qui permet de dématérialiser l'ensemble des échanges et procédures relatifs aux marchés publics.

Selon **l'article 2 de l'arrêté du 17 novembre 2013** publié dans le Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, n°21, ce dispositif a pour objet de permettre la diffusion et l'échange des documents et des informations relatifs aux marchés publics ainsi que la passation des marchés publics par voie électronique, donc il est considéré comme un outil essentiel dans le processus de numérisation, garantissant la sécurité, la traçabilité et la validité des échanges électroniques dans la commande publique. En complément **le décret n°15-247** précise l'organisation opérationnelle des marchés publics en inscrivant dans son dispositif la digitalisation des procédures administratives. Dans ce cadre, le portail électronique des marchés publics est présenté comme un outil informatique structuré qui permet non seulement la transmission sécurisée des documents liés aux appels d'offres, mais aussi l'organisation, la validation et la communication des résultats d'attribution. Ce cadre technico-organisateur vise à optimiser l'efficacité des processus tout en respectant des normes strictes de sécurité et de fiabilité.

Aussi, et sur le plan législatif et réglementaire, la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics trouve son appui dans **la loi n°23-12 du 5 août 2023** fixant les règles générales relatives aux marchés publics, notamment dans ses articles 105 et 107. **L'article 105** impose l'utilisation de supports électroniques, garantissant la sécurité et l'intégrité des échanges, tandis que **l'article 107** oblige les services contractants à mettre à disposition, via des moyens électroniques, l'ensemble des documents afférents aux appels d'offres selon un échéancier défini. Ce système contribue ainsi à l'accessibilité des informations, à leur archivage pérenne et à la transparence des procédures.

En somme, le portail électronique des marchés publics constitue un système numérique intégré et sécurisé qui centralise l'ensemble des opérations de passation, de suivi et d'archivage des procédures de commande publique en Algérie. Ce dispositif, qui repose sur l'exigence de dématérialisation des échanges énoncée à l'article 2 de l'arrêté du 17 novembre 2013 (Journal Officiel n°21), est organisé opérationnellement selon les modalités définies dans le décret n°15-247. Il s'intègre également dans un cadre juridique renforcé par la Loi n°23-12, notamment à travers ses articles 105 et 107, qui lui confèrent une validité juridique équivalente à celle des supports papiers traditionnels. Ainsi, le portail électronique se présente comme le pilier de la transformation numérique de la commande publique,

améliorant la transparence, l'efficacité et la sécurité des procédures tout en assurant une gestion fiable et traçable des documents administratifs.

2.2.4 Objectifs du portail électronique des marchés publics

Le portail électronique des marchés publics (PEMP) constitue un instrument central dans la transformation numérique de la commande publique en Algérie. Il apparaît comme un dispositif d'optimisation tant sur le plan opérationnel que stratégique.

D'une part, le PEMP simplifie considérablement les procédures administratives en permettant la diffusion en ligne des avis d'appel d'offres, la réception sécurisée des dossiers de candidature et le suivi en temps réel des procédures d'attribution. Cette dématérialisation des échanges favorise non seulement la réduction des délais et l'optimisation des coûts, mais elle renforce également la lisibilité et la traçabilité de l'ensemble des transactions, garantissant ainsi une transparence accrue dans le processus de passation des marchés publics.

D'autre part, au-delà de cet avantage direct, le PEMP génère des retombées stratégiques qui s'inscrivent dans une démarche de modernisation globale de l'administration publique. Tout d'abord, il contribue au renforcement des principes fondamentaux de la commande publique, notamment la liberté d'accès, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, en instaurant des mécanismes de suivi rigoureux et un contrôle renforcé de l'exécution des marchés, éléments essentiels à la lutte contre la corruption. En centralisant les données et en automatisant le processus de passation, le PEMP permet également aux autorités d'effectuer un suivi précis de la gestion des dépenses publiques, facilitant ainsi la détection d'éventuelles irrégularités.

En outre, ce dispositif favorise une concurrence plus saine et l'amélioration de l'efficacité économique dans la commande publique. En offrant un accès facilité à l'information, le portail électronique encourage la participation d'un nombre plus important d'opérateurs économiques, ce qui peut conduire à une baisse des coûts grâce à une concurrence renforcée. Ainsi, l'optimisation des ressources financières et la réalisation d'économies substantielles se traduisent par une meilleure allocation des fonds publics.

Enfin, le PEMP se positionne comme un outil d'aide à la décision et d'orientation. En effet sa base de données constitue une mine d'or pouvant servir les décideurs publics dans la prise de décision et dans l'orientation de la politique publique. Il est constitué des informations collectées par l'intermédiaire du portail électronique, une base de données relatives aux :

Services contractants, opérateurs économiques et leurs dossiers administratifs, marchés publics, fiches de recensement économique de la commande publique, documents et informations échangés entre les services contractants et les opérateurs économiques, publications du portail électronique.

En synthèse, le portail électronique des marchés publics agit comme un levier de modernisation de la commande publique. Ses objectifs convergent vers la simplification des procédures, le renforcement de la transparence et du contrôle, l'optimisation budgétaire par l'accroissement de la concurrence, ainsi que l'amélioration de la gouvernance à travers un meilleur appui à la décision. Ce dispositif s'inscrit pleinement dans la stratégie de digitalisation de l'administration publique en Algérie et représente une avancée majeure pour la rationalisation des processus administratifs.

2.2.5 Contenu et rôle du portail électronique des marchés publics

En avançant dans la recherche sur la numérisation des marchés publics, nous nous concentrerons sur le portail électronique des marchés publics et son contenu. Nous étudierons comment la plateforme intègre et systématise toutes les informations concernant les processus d'achat et son rôle.

2.2.5.1 Contenu du portail électronique des marchés publics

Le portail électronique des marchés publics est composé d'une version informationnelle et d'une version opérationnelle, plus dynamique et évolutive, qui permet la publication des avis d'appels à concurrence par les services contractants ainsi que l'échange et la publication des informations liées aux marchés publics, et le téléchargement gratuit des cahiers des charges par les opérateurs économiques.

Cette version comprend :

- Un espace administration centrale : qui centralise les documents officiels ainsi que les textes législatifs et réglementaires régissant les marchés publics.
- Un espace services contractants : destiné aux organes de l'État chargés de la passation et du suivi des marchés. Cet espace permet la publication des avis d'appels à concurrence, la mise à disposition des cahiers des charges, ainsi que l'accès aux rapports d'exécution et aux programmes prévisionnels des projets.
- Un espace opérateurs économiques : qui offre aux sociétés et aux groupements d'entreprises la possibilité de consulter et de télécharger gratuitement les documents nécessaires à la préparation de leurs offres.

- Un portail électronique public opérationnel (recherche rapide et multiples) : doté d'un moteur de recherche performant, qui permet une recherche rapide et multidimensionnelle des informations, des documents juridiques, et des données relatives aux marchés publics (tels que les listes d'exclusion ou d'interdiction, ainsi que les indices des prix).

Le portail électronique assure la publication des informations et des documents suivants :

- **Les textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics** : Le portail électronique met à disposition l'ensemble des textes normatifs qui encadrent la passation des marchés publics. Ces documents comprennent les lois, décrets, arrêtés et ordonnances qui définissent le cadre juridique de la commande publique en Algérie. Ils permettent aux utilisateurs qu'ils soient services contractants ou opérateurs économiques de se référer aux normes en vigueur et d'assurer une application uniforme et transparente de la réglementation. Cette mise à disposition contribue à la fiabilité des procédures en garantissant que chacun bénéficie d'un accès direct aux fondements juridiques régissant le secteur.
- **Les avis juridiques relatifs aux marchés publics** : En complément des textes normatifs, le portail électronique publie également des avis juridiques officiels. Ces avis, émanant d'experts juridiques ou d'autorités compétentes, clarifient et interprètent certains aspects techniques ou ambigus des réglementations en vigueur. Ils aident ainsi à dissiper les incertitudes et à orienter les interventions des opérateurs économiques ainsi que des services contractants dans la gestion des procédures de passation, renforçant la transparence et le respect du cadre réglementaire.
- **La liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics** : Pour garantir l'intégrité des procédures et prévenir tout risque de pratiques frauduleuses, le portail électronique publie la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics. Cette liste recense les entités qui, pour des raisons juridiques ou en cas de manquements graves, ont été sanctionnées et interdites de soumission. La diffusion régulière de cette information assure un environnement de concurrence équitable et contribue à la lutte contre la corruption dans la commande publique.
- **La liste des opérateurs économiques exclus de la participation aux marchés publics** : En parallèle, le portail électronique met en ligne la liste des opérateurs économiques exclus, qui regroupe les sociétés ayant vu leur participation remise en cause par des décisions administratives ou réglementaires, en raison par exemple du retrait de leur qualification ou d'un non-respect des exigences préalablement définies. La

publication de ces listes joue un rôle préventif et permet aux acteurs de la commande publique de vérifier la conformité des participants, favorisant ainsi une meilleure transparence des procédures.

- **Les rapports des services contractants relatifs à l'exécution des marchés publics :**
Une autre composante essentielle du contenu concerne les rapports d'exécution des marchés publics rédigés par les services contractants. Ces rapports offrent une analyse détaillée des performances et des résultats des procédures de passation, permettant ainsi un contrôle systématique des dépenses et une vérification de la conformité de l'exécution aux engagements contractuels. Ils constituent un outil indispensable pour les audits et pour renforcer la responsabilité administrative.
- **La liste des sociétés dont le certificat de classification et de qualification a été retiré :**
Pour s'assurer que seuls les opérateurs économiques qualifiés participent aux marchés publics, le portail électronique publie la liste des sociétés dont le certificat de classification et de qualification a été retiré. Ce dispositif permet de signaler aux différents acteurs réglementaires l'identification des entités ne répondant plus aux critères de sélection, garantissant ainsi la qualité et la rigueur des offres soumises.
- **Les programmes prévisionnels des projets des services contractants, les listes des marchés conclus au cours de l'exercice budgétaire précédent ainsi que les noms des sociétés ou groupements d'entreprises attributaires. :** Le portail électronique propose également un accès aux programmes prévisionnels des projets élaborés par les services contractants, ainsi qu'aux listes des marchés conclus au cours de l'exercice budgétaire précédent, accompagnées des noms des sociétés ou groupements attributaires. Ces informations fournissent une vision d'ensemble de la planification et de l'exécution des investissements publics, permettant d'évaluer l'efficacité des politiques en place et de tracer le suivi budgétaire à des fins d'analyse et de contrôle.
- **Les indices des prix :** Dans un souci de transparence et d'actualisation de la procédure de révision des prix, le portail électronique met à disposition les indices de prix en vigueur. Ces indices servent de référence pour la fixation et la révision des prix contractuels dans les marchés publics. Ils permettent aux parties de vérifier l'évolution des coûts et d'assurer, par la suite, une mise à jour adéquate en cas d'actualisation nécessaire, contribuant ainsi à une gestion économique rigoureuse.
- **Tout autre document ou information ayant un rapport avec l'objet du portail électronique :** Cela inclut des analyses statistiques, des études de marché, des rapports d'expertise ou encore des guides méthodologiques qui fournissent un contexte

supplémentaire et facilitent la compréhension globale de la passation des marchés publics en Algérie. Cette diversité documentaire enrichit la base d'informations disponible et sert d'outil d'aide à la décision pour les acteurs du secteur.

2.2.5.2 Rôle du portail électronique des marchés publics

L'échange des documents par voie électronique entre les services contractants et les opérateurs économiques, concerne notamment :

○ Pour les services contractants

- Les cahiers des charges.
- Les modèles de déclaration à souscrire, de lettre de soumission, de déclaration de probité et de l'engagement d'investir, le cas échéant.
- Les documents et renseignements complémentaires, le cas échéant.
- Les avis d'appels d'offres et d'appels à présélection, et lettres de consultations.
- Les offres en retour, le cas échéant.
- Les demandes de complément ou de précision des offres, le cas échéant.
- Les attributions provisoires de marchés publics.
- Les infructuosités des procédures.
- Les annulations de procédures ou annulations d'attributions provisoires de marchés publics.
- Les réponses aux demandes de clarification des dispositions des cahiers des charges.
- Les réponses aux demandes des résultats des évaluations des offres et aux recours.

○ Pour les opérateurs économiques

- La déclaration à souscrire.
- La lettre de soumission.
- La déclaration de probité.
- L'engagement d'investir, le cas échéant.
- Les demandes de renseignements complémentaires et les demandes de clarification des dispositions du cahier des charges, le cas échéant.
- Les retraits des cahiers des charges et des documents complémentaires, le cas échéant.
- Les candidatures, dans les procédures comportant une phase de présélection.
- Les offres techniques et financières.
- Les offres modifiées, le cas échéant.
- Les demandes de résultats des évaluations des offres et les recours.

2.2.6 Constats et recommandation

La dématérialisation proprement dite de la procédure de passation des marchés publics (la soumission en ligne) n'est pas encore atteinte du fait de certaines contraintes et risques d'ordre technique et juridique Tels que : L'interopérabilité du portail électronique avec les autres systèmes d'information tels que : la justice, les impôts, le travail (sécurité sociale), le centre national du registre du commerce...etc.

- La gestion électronique des documents.
- La signature électronique.

Ainsi, et pour donner une impulsion à la transformation numérique dans les marchés Publics et favoriser l'atteinte de ce grand objectif, celui de E-procurement, des actions utiles et nécessaires, le rôle joué par la dématérialisation des marchés publics dans la modernisation des processus du secteur public implique un ensemble de changements institutionnels, de prises de décisions politiques, de réformes juridiques et réglementaires, de choix de normes, de promotion à grande échelle, et le développement des ressources humaines et informatiques. Faciliter une mise en œuvre de la passation des marchés publics en ligne, plus rapide, au coût optimisé, plus réussie et solide sur le plan institutionnel.

Enfin, la mise en œuvre efficace de la stratégie de dématérialisation des marchés publics devrait se faire de façon graduelle, et son succès repose sur l'adhésion effective de l'ensemble des parties prenantes au portail électronique des marchés publics. Cela implique d'aller plus loin et va nous permettre de tirer parti de toutes les opportunités qu'offre le numérique pour simplifier, améliorer la performance dans les marchés publics, renforcer l'efficience et la transparence.

En dernier lieu ce chapitre a établi les fondements méthodologiques de notre recherche en cohérence avec notre problématique. En optant pour une approche constructiviste, nous avons privilégié une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec des acteurs internes du Ministère des Finances. L'objectif de cette méthodologie est d'analyser en détail la perception des acteurs concernant l'influence du portail électronique des marchés publics sur la qualité des procédures. L'utilisation du logiciel NVivo améliore la précision de notre approche en permettant une analyse croisée des discours grâce à des processus de codage inductif et déductif. Ce mécanisme nous permettra d'analyser les contributions concrètes, les limites perçues, ainsi que les évolutions en cours.

Ce cadre méthodologique pose les bases pour le prochain chapitre, lequel se concentrera sur l'analyse et l'interprétation des données collectées.

**CHAPITRE III : ANALYSE ET
EVALUATION DE LA numérisation DES
MARCHES PUBLICS**

Cette prédominance lexicale suggère que les acteurs interrogés accordent une importance cruciale à la mise en place d'un outil numérique performant et sécurisé dans le cadre de la digitalisation des marchés publics.

- **Focus sur le portail électronique et la numérisation** : La récurrence du terme « portail électronique » et de sa déclinaison en « numérisation » confirme que l'interface numérique représente pour les participants l'élément central de la transformation. Ces termes traduisent leur vision d'un système intégré qui permet de centraliser les informations et de simplifier les processus administratifs. Il apparaît clairement que la digitalisation est envisagée comme un levier pour moderniser la gestion des marchés publics.
- **Transparence et traçabilité** : L'insistance sur « transparence » et « données » illustre la volonté d'améliorer la visibilité des procédures. La publication centralisée et la traçabilité des actions (via la journalisation des événements) sont mentionnées comme des moyens efficaces pour limiter les pratiques opaques et prévenir les fraudes. Ainsi, cette approche lexicale met en lumière une stratégie de vérification et de contrôle intégrée, essentielle pour instaurer la confiance parmi les utilisateurs et les parties prenantes.
- **Sécurité et fiabilité technique** : Les mots « sécurité » et « technique » indiquent que, parallèlement aux bénéfices de la numérisation, les aspects de protection des données et d'intégrité du système occupent une place prépondérante dans les préoccupations des intervenants. L'utilisation de signatures numériques, de cryptage et d'autres mécanismes de contrôle renforce la crédibilité du système et permet d'atténuer les risques liés aux cyberattaques ou aux erreurs humaines.
- **Optimisation des procédures** Enfin, la présence récurrente du terme « procédures » souligne l'aspect opérationnel de la transformation numérique. L'automatisation des tâches, combinée à une meilleure organisation des flux d'informations, permet de réduire les étapes manuelles et les délais de traitement, tout en minimisant les erreurs et les redondances.

En synthèse, l'analyse lexicale réalisée avec NVivo met en évidence une convergence entre la volonté des acteurs de moderniser la gestion des marchés publics et la nécessité de garantir une transparence, une sécurité et une efficacité accrues. Ces éléments témoignent d'un équilibre entre les avancées techniques et les contraintes organisationnelles, s'inscrivant

pleinement dans une démarche constructive de transformation numérique au sein du Ministère des Finances.

1.2 Approche linguistique

L'approche linguistique a pour objectif d'analyser les différentes formes d'expression utilisées par les participants pour évaluer la numérisation du portail électronique des marchés publics, dans le but d'identifier les représentations implicites, les jugements de valeur, les tensions et les positions subjectives.

Voici une interprétation de l'approche linguistique basée sur notre analyse NVivo, qui complète l'approche lexicale en se concentrant sur la manière dont le langage est utilisé par les intervenants pour construire le sens dans leurs récits sur la numérisation des marchés publics :

- **Construction du discours et choix lexical** : L'analyse linguistique révèle que les interlocuteurs utilisent un ensemble de termes techniques et précis, par exemple (portail électronique, automatisation, cryptage, et workflow) qui témoignent d'une familiarité avec les outils numériques et d'une volonté de légitimer la transformation digitale par des références explicites à des protocoles et normes. La présence de termes comme « transparence », « traçabilité » et « sécurité » dans des contextes affirmatifs contribue à renforcer le discours institutionnel autour d'une gestion moderne et fiable des marchés publics. Ce vocabulaire met en avant les avantages de la numérisation, mais il est intéressant de noter qu'au début du processus de numérisation, certains termes étaient employés de manière plus prudente, avec moins de certitude sur les résultats escomptés. Aujourd'hui, à mesure que les bénéfices sont visibles, ces termes sont utilisés avec plus d'assurance, affirmant la réussite du processus.
- **Modalités et niveaux d'engagement** : Les verbes modaux et les formulations conditionnelles (permet de, facilite, réduit les risques) sont fréquemment employés, ce qui souligne une intention clairement orientée vers la valorisation des avantages de la numérisation. Ces modalisateurs expriment une certitude vis-à-vis de l'impact positif des technologies numériques tout en admettant, par moments, l'existence de contraintes. Au début, les formulations étaient plus hésitantes, marquées par des expressions comme « pourrait faciliter » ou « peut réduire », indiquant une attente des effets positifs sans certitude immédiate. Ainsi, l'emploi de ces modalités traduit une dynamique d'anticipation des problèmes tout en affirmant les bénéfices retranscrits dans le discours.

Cette évolution des modalités montre une transformation du discours, d'un état de prévision à un état de confirmation des avantages observés.

- **Discours assertif et structure syntaxique** : La structure syntaxique des déclarations est généralement assertive et factuelle, avec une utilisation régulière de phrases déclaratives affirmant des résultats mesurables (« les délais de traitement ont été réduits », « chaque action est enregistrée »). Cette structuration renforce l'objectivité du discours et reflète une volonté d'ancrer les arguments dans des faits vérifiables et des indicateurs de performance. Toutefois, au début de la mise en place du portail électronique, les formulations étaient plus nuancées et réservées, comme par exemple « il est prévu que les délais soient réduits » ou « les actions seront enregistrées », laissant place à un certain scepticisme ou incertitude sur l'atteinte des objectifs. Le discours s'est progressivement orienté vers des déclarations plus catégoriques à mesure que les objectifs ont été atteints et mesurés.
- **Utilisation des marques d'argumentation et de justification** : Les intervenants recourent à des connecteurs logiques (« ainsi », « de plus », « par conséquent ») et des justifications explicites pour relier leurs observations aux objectifs stratégiques de transparence et d'efficacité administrative. Ce recours aux stratégies argumentatives permet de créer une cohérence interne dans leurs récits, en articulant clairement la relation entre les mesures techniques mises en œuvre et l'amélioration des processus de passation. Le discours est ainsi construit de manière à lier chaque étape du processus de numérisation aux résultats obtenus, renforçant l'idée d'une action menée de façon logique et cohérente. Cette structuration argumentative, présente dès le début, s'est affirmée au fil du temps, avec l'ajout de justifications plus détaillées et d'indicateurs mesurables, reflétant un renforcement des convictions des acteurs sur l'efficacité du système.
- **Tonalité et style communicationnel** : Le registre employé est principalement technique et formel, ce qui est en accord avec le contexte institutionnel. Cette tonalité soutient l'image d'une administration moderne qui s'appuie sur des technologies de pointe pour garantir à la fois la sécurité et l'efficacité des procédures administratives. Certains passages montrent également une dimension persuasive destinée à rassurer les parties prenantes sur la robustesse du système, notamment par la mise en avant d'indicateurs mesurables et de mesures de sécurité accrues. Au départ, cependant, le ton était plus prudent et axé sur la gestion des risques, avec un vocabulaire plus réservé concernant la sécurité et la performance. Cette évolution vers une tonalité plus affirmée montre

comment les résultats positifs ont permis de rassurer et de convaincre progressivement les acteurs concernés. En outre, des tentatives de minimisation des défis techniques rencontrés au début sont aujourd'hui moins présentes dans le discours, témoignant de la gestion plus maîtrisée de ces problèmes.

En résumé, l'analyse linguistique effectuée à l'aide de NVivo nous a permis de mettre en lumière la façon dont les intervenants élaborent un discours cohérent et structuré sur le sujet de la numérisation. Cette construction du discours, renforcée par l'évolution des choix lexicaux et des modalités de communication, montre comment les acteurs légitiment les changements organisationnels et techniques en valorisant les bénéfices du système numérisé. En effet, la transition du discours de prévision à celui de confirmation des résultats témoigne de la confiance croissante dans les bénéfices de la numérisation pour la gestion des marchés publics. L'usage précis et stratégique du langage est ainsi un outil de légitimation des réformes et contribue à renforcer la crédibilité des initiatives mises en place au sein du Ministère des Finances pour moderniser les marchés publics.

1.3 Approche thématique

L'analyse thématique consiste à examiner les différents entretiens menés avec les acteurs du Ministère des Finances afin de dégager les principales catégories d'impacts et défis relatifs à la numérisation des marchés publics. Ces thèmes seront ensuite explorés pour comprendre leur influence sur la qualité des procédures de passation des marchés publics en Algérie.

Dans le contexte de notre recherche, nous avons attribué des identifiants distincts à chaque participant afin d'assurer la protection de leurs informations. Voici les codes employés pour identifier les participants :

- Chef de Service de l'Organisation Budgétaire, du Contrôle et des Marchés Publics : CMP
- Directeur de la Coordination et de Suivi des Projets de la Modernisation : DCM
- Sous-Directeur de Système d'Information : SDSI
- Adjointe au Chef de Service de l'Organisation Budgétaire : ACMP

1.3.1 Analyse et interprétation des résultats des entretiens

- **Axe 1 : Numérisation et transparence des marchés publics**

Ce premier axe explore les effets de la numérisation sur la transparence et la gestion des marchés publics. Nous analysons comment la traçabilité des opérations et la standardisation des procédures contribuent à une gouvernance plus efficace.

Tableau 5 : Numérisation et transparence des marchés publics

Questions	Interviewés	Synthèse
Q1 : Quels sont les effets observés de la numérisation sur la transparence et les procédures ?	CMP DCM SDSI ACMP	La numérisation a considérablement renforcé la traçabilité des opérations en enregistrant chaque action effectuée sur le portail électronique. Cette transparence accrue limite les irrégularités et assure une égalité d'accès à l'information pour tous les acteurs concernés. La publication centralisée des appels d'offres garantit que les informations essentielles sont disponibles simultanément et de manière uniforme.
Q2 : Comment les informations relatives aux appels d'offres sont-elles publiées sur le portail électronique ?		Les appels d'offres sont publiés sous forme d'annonces détaillées contenant toutes les informations nécessaires (descriptif du marché, critères de sélection, modalités de soumission, délais). Tous les documents pertinents (cahier des charges, règlement de consultation) sont accessibles en téléchargement, et des réponses aux questions des sociétés sont mises en ligne pour garantir une communication transparente.
Q3 : Quels mécanismes assurent la traçabilité et la sécurité des données ?		La traçabilité est assurée par un système de journalisation qui enregistre les actions effectuées par chaque utilisateur. Chaque acteur possède un compte avec des identifiants uniques, permettant ainsi de contrôler qui a modifié ou consulté une donnée. La sécurité est renforcée par des protocoles de cryptage, des pare-feux et des systèmes de sauvegarde, garantissant la protection contre les cyberattaques et les pertes de données.

Source : établis par nous-mêmes à partir des données récoltées des entretiens

L'ensemble des réponses met en évidence un impact significatif de la numérisation sur la transparence et la gestion des marchés publics. Grâce à l'enregistrement systématique des actions et à une diffusion uniformisée des informations, le portail électronique devient un outil stratégique permettant de renforcer l'égalité d'accès et la lutte contre les irrégularités. Les mesures de sécurisation et de traçabilité contribuent également à instaurer un climat de confiance entre les acteurs, garantissant une meilleure gouvernance des marchés publics.

- **Axe 2** : Efficacité administrative et simplification des procédures

L'impact de la numérisation sur l'efficacité des processus administratifs est au cœur de cet axe. Nous examinons comment l'automatisation et la rationalisation des étapes ont contribué à une gestion optimisée des marchés publics.

Tableau 6: Efficacité administrative et simplification des procédures

Questions	Interviewés	Synthèse
Q1 : Comment la numérisation a-t-elle simplifié le processus de passation ?	CMP DCM SDSI ACMP	L'automatisation des tâches a permis d'éliminer plusieurs contraintes opérationnelles, notamment la soumission physique des offres et la vérification manuelle des dossiers. La communication électronique accélère les échanges entre services et sociétés, réduisant ainsi les délais et facilitant la gestion des étapes administratives.
Q2 : Quelles étapes du processus ont été réduites ou supprimées grâce au portail électronique ?		La numérisation a supprimé l'envoi postal des documents et a remplacé les réunions physiques de clarification par des échanges numériques. La saisie manuelle des données a été remplacée par des systèmes automatisés réduisant les erreurs, et le temps consacré à l'archivage et à la recherche d'informations a été considérablement réduit.
Q3 : Y a-t-il eu une amélioration en termes de délais de traitement ?		La réduction des délais est manifeste à plusieurs niveaux : le dépouillement des offres est désormais plus rapide grâce à la soumission électronique, et la notification des résultats aux sociétés est accélérée par la communication numérique. Les gains en réactivité permettent une meilleure coordination interne et une diminution des délais d'exécution des marchés publics.

Source : établis par nous-mêmes à partir des données récoltées des entretiens

Les réponses convergent vers une conclusion claire : la numérisation a profondément amélioré l'efficacité administrative. La suppression des étapes superflues et la mise en place de solutions électroniques ont optimisé la gestion des marchés publics en réduisant les délais, les erreurs et les coûts. Ce constat souligne que la numérisation constitue un levier

stratégique essentiel pour moderniser l'administration et fluidifier les interactions entre services et opérateurs économiques.

● **Axe 3** : Gestion du changement et adaptation organisationnelle

La mise en œuvre d'un portail électronique numérique implique une transition organisationnelle importante. Ce troisième axe analyse les stratégies adoptées pour accompagner les agents publics dans l'adoption du système et les résistances rencontrées.

Tableau 7 : Gestion du changement et adaptation organisationnelle

Questions	Interviewés	Synthèse
Q1 : Comment les agents publics ont-ils été formés à l'utilisation de la plateforme ?	CMP DCM SDSI ACMP	Un programme de formation complet a été mis en place, incluant des sessions en salle, des tutoriels en ligne et des guides d'utilisation détaillés. Une équipe de support technique dédiée accompagne les utilisateurs en leur fournissant une assistance continue. Des séances de sensibilisation sont organisées pour encourager l'adoption du portail électronique.
Q2 : Quelles résistances au changement ont été observées ?		Les principales résistances proviennent de la peur de la nouveauté, du manque de confiance dans les outils numériques et de la crainte d'une perte de contrôle sur les processus. Certains agents hésitent à remettre en question leurs méthodes de travail traditionnelles, tandis que d'autres expriment des préoccupations quant à la sécurité des données et à la confidentialité des informations.
Q3 : Comment ces résistances ont-elles été gérées ?		La stratégie adoptée repose sur une communication transparente et une implication progressive des agents dans le processus de digitalisation. Des réunions d'information, un système de mentorat et la mise en avant des bénéfices concrets (réduction des erreurs, gains de temps) ont permis d'atténuer les craintes et de favoriser une transition harmonieuse.

Source : établis par nous-mêmes à partir des données récoltées des entretiens

Les réponses recueillies révèlent que la gestion du changement est un facteur clé dans la réussite du projet de numérisation. La mise en place d'un accompagnement structuré et

progressif, allié à une communication engageante, a permis de faciliter l'adoption des nouvelles pratiques. L'analyse montre que la résistance au changement est inhérente à toute transformation organisationnelle, mais qu'elle peut être surmontée grâce à une approche adaptée, impliquant formation, sensibilisation et accompagnement personnalisé.

- **Axe 4 : Contraintes techniques et infrastructures informatiques**

Les défis technologiques associés à la mise en place du portail électronique sont étudiés dans cet axe. Nous présentons ici les principaux problèmes rencontrés et les solutions mises en place pour garantir la continuité des services.

Tableau 8: Contraintes techniques et infrastructures informatiques

Questions	Interviewés	Synthèse
Q1 : Quelles infrastructures informatiques ont été mises en place pour soutenir le portail électronique ?	CMP DCM SDSI ACMP	L'infrastructure repose sur des serveurs haute performance, un réseau sécurisé et des systèmes de sauvegarde permettant la récupération des données en cas de problème. Des pare-feux et des outils de détection d'intrusion ont été installés pour protéger le portail électronique contre les cyberattaques. Toutefois, l'interopérabilité du portail électronique avec d'autres systèmes administratifs (justice, impôts, sécurité sociale, registre du commerce, etc.) reste limitée, ralentissant la mise en œuvre complète de la dématérialisation.
Q2 : Quels problèmes techniques ont été rencontrés ?		Les principaux défis concernent les ralentissements du portail électronique aux heures de pointe, des incompatibilités avec certains navigateurs et des difficultés d'intégration avec les anciens systèmes informatiques. En parallèle, l'absence d'une gestion électronique des documents entièrement fonctionnelle et d'un système de signature électronique reconnu légalement constitue un frein à la dématérialisation totale des procédures de passation des marchés publics. Ces contraintes techniques et réglementaires limitent la transition vers une soumission complètement numérique.
Q3 : Quelles solutions ont été mises en œuvre pour assurer la		Plusieurs mesures ont été adoptées : optimisation de l'architecture du portail électronique, renforcement des capacités des serveurs, adaptation aux différents

continuité du service ?		navigateurs et intégration progressive avec les anciens systèmes. Des solutions de cache et des plans de reprise après sinistre assurent la continuité du service. Toutefois, pour surmonter les obstacles liés à la soumission en ligne, une harmonisation avec les autres plateformes administratives et une réforme législative sur l'usage de la signature électronique restent nécessaires.
-------------------------	--	--

Source : établis par nous-mêmes à partir des données récoltées des entretiens

Les entretiens révèlent que, bien que l'infrastructure du portail électronique soit globalement robuste, plusieurs défis entravent encore une dématérialisation complète des procédures de passation des marchés publics. Les mesures de sécurisation et d'optimisation garantissent la stabilité du système, mais l'interopérabilité limitée avec d'autres bases de données administratives empêche l'automatisation intégrale des échanges.

L'un des points critiques soulevés par les répondants est l'absence d'une gestion électronique des documents pleinement opérationnelle, indispensable pour fluidifier l'envoi et l'analyse des dossiers. De même, la signature électronique, qui jouerait un rôle central dans l'authentification des transactions numériques, n'est pas encore intégrée dans un cadre réglementaire permettant son adoption à grande échelle. Par ailleurs, les problèmes de compatibilité avec certains navigateurs et l'intégration progressive avec des systèmes plus anciens témoignent d'une transition encore incomplète vers un processus entièrement dématérialisé. Ces contraintes techniques et législatives ralentissent la mise en œuvre d'une soumission électronique, qui constitue pourtant l'étape clé vers une modernisation aboutie des marchés publics.

Ainsi, pour atteindre une dématérialisation totale et efficace, les solutions envisagées doivent s'orienter vers :

- Une harmonisation des systèmes d'information administratifs, permettant une communication fluide entre le portail électronique et les plateformes des institutions concernées (justice, impôts, sécurité sociale, registre du commerce, etc.).
- L'amélioration de la gestion électronique des documents, avec des outils avancés de stockage et de traitement numérique des dossiers soumis.
- La mise en place d'un cadre législatif adapté, reconnaissant juridiquement la signature électronique afin de garantir la validité et la sécurité des engagements contractuels en ligne.

En conclusion, si la numérisation des marchés publics progresse et apporte des avantages concrets en matière de transparence et d'efficacité, elle reste freinée par ces problématiques techniques et réglementaires qui nécessitent une approche intégrée, associant réformes technologiques et adaptations législatives.

- **Axe 5 : Impact sur les usagers**

Enfin, ce dernier axe examine la réception du portail électronique par les sociétés contractantes et les opérateurs économiques. Nous analysons leurs perceptions, les difficultés rencontrées et les recommandations proposées pour améliorer l'expérience utilisateur.

Tableau 9 : Impact sur les usagers

Questions	Interviewés	Synthèse
Q1 : Comment les sociétés contractantes perçoivent-elles le portail électronique des marchés publics ?	CMP DCM SDSI ACMP	La perception générale est positive, les sociétés appréciant l'accès facilité aux appels d'offres et la transparence accrue. Cependant, les sociétés rencontrent des difficultés dues à leur manque de compétences numériques.
Q2 : Quelles difficultés les utilisateurs rencontrent-ils lors de l'utilisation du portail électronique ?		Les problèmes incluent une interface complexe, un manque de documentation claire, des problèmes de connexion et une assistance technique insuffisante. Certains usagers éprouvent aussi des difficultés à trouver les informations pertinentes.
Q3 : Quelles suggestions d'amélioration ont été proposées par les usagers ?		Les propositions incluent la simplification de l'interface, la mise en place de tutoriels vidéo, l'amélioration du support technique et la traduction du portail électronique en plusieurs langues.

Source : établis par nous-mêmes à partir des données récoltées des entretiens

Cet axe met en évidence que la transformation numérique doit être accompagnée par des améliorations continues pour maximiser l'accessibilité et l'utilisabilité du portail électronique. La numérisation apporte des gains en transparence et en efficacité, mais elle doit être ajustée pour mieux répondre aux attentes des usagers, via des mesures d'accompagnement adaptées.

1.3.1 Analyse thématique

L'analyse thématique construite à partir des entretiens menés avec les acteurs du Ministère des Finances (CMP, DCM, SDSI, ACMP) offre une vue d'ensemble des impacts et défis liés à la digitalisation des marchés publics. Elle met en évidence une transformation institutionnelle significative, bien qu'incomplète, où la modernisation des procédures se heurte encore à des obstacles techniques et réglementaires.

D'abord, du point de vue de la transparence, la numérisation permet une diffusion systématique et centralisée des informations. Les réponses convergent pour montrer que la publication détaillée et structurée des appels d'offres, accompagnée d'un ensemble de documents téléchargeables (cahiers des charges, règlements de consultation), garantit un accès égal à l'information pour tous les acteurs économiques. La traçabilité des actions, rendue possible par une journalisation complète des opérations et l'authentification individuelle de chaque utilisateur, contribue à limiter les irrégularités et à renforcer la confiance dans la gestion des fonds publics. Les dispositifs de sécurité, tels que le cryptage et les pare-feux, assurent par ailleurs l'intégrité des données, rendant le système robuste face aux risques liés aux cyberattaques.

Sur le plan de l'efficacité administrative, la transformation numérique apparaît comme un facteur clé pour simplifier et accélérer la passation des marchés. L'automatisation des tâches, de la soumission électronique à la réduction des échanges de papier élimine plusieurs étapes manuelles traditionnellement chronophages et sujettes à l'erreur. Les outils de workflow et de gestion électronique des documents permettent de synchroniser et d'optimiser les flux de travail, ce qui se traduit par une baisse notable des délais de traitement à chaque phase du processus, depuis la publication des appels d'offres jusqu'à l'attribution des marchés et le paiement des fournisseurs. La réduction des coûts et l'amélioration générale de la qualité du service administré renforcent la compétitivité du système.

Du côté de la gestion du changement et de l'adaptation organisationnelle, les réponses illustrent la nécessité d'accompagner la transformation par un dispositif de formation complet et un soutien technique constant. Les programmes de formation combinant sessions en salle, tutoriels en ligne et guides d'utilisation ont permis de familiariser les agents publics avec les nouveaux outils numériques. Par ailleurs, les stratégies de communication transparente, les réunions d'information et le mentoring ont contribué à réduire les résistances au changement, souvent liées à une crainte de la nouveauté ou à une réticence à abandonner les habitudes traditionnelles. Cette approche participative et inclusive a joué un

rôle déterminant pour favoriser l'adhésion à la nouvelle culture organisationnelle orientée vers la numérisation.

Les contraintes techniques et réglementaires constituent un point central de cette étude. Bien que le portail électronique soit conçu pour améliorer la gestion des marchés publics, la soumission en ligne des offres n'est pas encore pleinement opérationnelle en raison de plusieurs facteurs :

- L'interopérabilité limitée entre le portail électronique et les autres bases de données administratives, empêchant un échange fluide d'informations avec les institutions concernées.
- L'absence de gestion électronique des documents optimisée, rendant la consultation et l'organisation des dossiers moins efficaces.
- La non-reconnaissance juridique de la signature électronique, qui empêche une validation sécurisée des engagements contractuels en ligne.

Enfin, l'impact sur les usagers, notamment les sociétés contractantes, souligne que, malgré une perception globalement positive du portail électronique en termes d'accessibilité et de réduction des coûts de soumission, des améliorations restent nécessaires pour optimiser l'expérience utilisateur. Les difficultés relatives à l'interface, au manque de documentation claire et au support technique insuffisant ont été signalées. L'ensemble des acteurs converge vers la nécessité d'une simplification de l'interface, d'une mise en place de tutoriels interactifs et d'un renforcement de l'assistance technique afin de rendre le système véritablement inclusif et accessible à tous les utilisateurs.

Cette analyse thématique démontre que la numérisation des marchés publics en Algérie est une avancée significative vers une administration moderne, plus efficace et plus transparente. Toutefois, la dématérialisation complète des procédures reste entravée par des défis techniques et réglementaires qui nécessitent une approche coordonnée entre les différentes entités administratives. L'intégration des réformes législatives sur la signature électronique, l'amélioration de l'interopérabilité et le renforcement des dispositifs de formation sont autant de leviers nécessaires pour assurer une transition fluide et pérenne vers un système entièrement digitalisé.

La numérisation représente donc une opportunité majeure pour l'administration publique, mais son succès repose sur une adaptation continue, combinant évolutions techniques et transformation organisationnelle. Une approche intégrée et proactive est indispensable pour surmonter ces obstacles et garantir une gouvernance efficace, équitable et sécurisée des marchés publics.

Section 02 : Discussion des résultats et recommandations

Dans cette section, nous discuterons en détail des résultats analysés précédemment afin d'en dégager les implications principales. Ensuite, nous proposerons des suggestions concrètes visant à optimiser la mise en œuvre et l'efficacité de la numérisation des marchés publics.

2.1 Discussion des résultats

La discussion des résultats cherche à comparer les conclusions de notre analyse empirique, notamment avec celles des études recensées dans la revue de littérature, afin d'évaluer dans quelle mesure le portail électronique, et plus particulièrement des marchés publics en Algérie améliore la qualité des procédures de passation. Cette confrontation permet de mettre en lumière les contributions, les contraintes et les particularités du contexte algérien en regard des théories et expériences internationales sur la transformation numérique dans l'administration publique.

Nos résultats confirment que le portail électronique des marchés publics en Algérie améliore significativement la transparence et la traçabilité des procédures, grâce à la publication centralisée des appels d'offres, à la journalisation des actions, et à l'utilisation de protocoles de sécurité comme le cryptage. Ces observations corroborent les conclusions de plusieurs auteurs cités dans la revue de littérature, surtout en ce qui concerne la numérisation et la dématérialisation des procédures. L'étude de (Bertot J. C., 2020) dans « Using ICTs to create a culture of transparency » souligne que les portails électroniques numériques renforcent la redevabilité en rendant les informations accessibles à tous les acteurs. De même, (Martin, 2020) dans « L'impact de la dématérialisation sur la transparence des marchés publics » mettent en avant l'amélioration de la traçabilité comme un facteur clé de transparence. Cependant, alors que ces travaux internationaux insistent sur une adoption quasi-complète des systèmes électroniques, notre recherche révèle que la soumission en ligne reste limitée en Algérie en raison de contraintes techniques (interopérabilité, absence de signature électronique). Cela indique que, malgré des avancées, le contexte algérien est encore en phase de transition, contrairement à des pays comme l'Estonie, où la numérisation est pleinement intégrée.

L'automatisation des tâches et la réduction des délais de traitement observées dans notre analyse (suppression des envois postaux, dépouillement électronique des offres) résonnent avec les conclusions de (Kettunen, 2020) dans « Digitalization of Public Services », qui identifient la réduction des coûts et des délais comme des bénéfices récurrents de la

numérisation. De plus, (Petit, 2022) dans « Obstacles et leviers de la dématérialisation des marchés publics » notent que l'automatisation améliore la fluidité des échanges entre services et opérateurs économiques, un point également confirmé par nos entretiens. Cependant, nos résultats divergent sur un aspect : alors que les études internationales mettent en avant une interopérabilité avancée entre systèmes numériques (par exemple, en France), le portail électronique algérien souffre d'une interconnexion limitée avec d'autres bases administratives (justice, impôts, registre du commerce). Ce manque d'intégration freine l'efficacité globale, un défi également signalé par (Allouche A. &, 2023) dans le contexte algérien, où les infrastructures numériques sont souvent cloisonnées.

Nos données montrent que la traçabilité et la transparence accrues du portail électronique contribuent à limiter les pratiques frauduleuses, en rendant les procédures plus visibles et contrôlables. Ce constat est en phase avec (Prébissy-Schnall, 2020) dans « La dématérialisation des marchés publics : un outil efficace de lutte contre la corruption », qui démontre que les plateformes numériques réduisent les opportunités de manipulation grâce à la publication ouverte des données. Les résultats quantitatifs de (Kheddar, 2023) dans leur étude tunisienne, montrant une baisse de 30 % des irrégularités après l'introduction de l'e-procurement, soutiennent également notre observation qualitative d'une meilleure gouvernance. Toutefois, notre recherche nuance ces bénéfices : l'absence de mécanismes de contrôle externe robustes et d'un cadre juridique pleinement adapté (notamment pour la signature électronique) limite l'impact anti-corruption du portail électronique algérien, contrairement aux recommandations de (Arrowsmith, 2014) qui insiste sur l'importance d'un cadre normatif solide.

La nécessité d'un accompagnement structuré (formation, sensibilisation, support technique) pour surmonter les résistances au changement, mise en évidence dans nos entretiens, est cohérente avec les analyses de (Souza, 2019) dans « Managing the Digital Transformation in the Public Sector ». Cet auteur souligne que la formation continue et la gouvernance centralisée sont essentielles pour ancrer la transformation numérique. De même (Benyoussef, 2024) insistent sur l'importance de la conduite du changement pour garantir l'adoption des plateformes e-procurement en Algérie. Cependant, nos résultats montrent que, malgré des efforts de formation, certaines résistances persistent, notamment dues à une méfiance envers les outils numériques et à une culture administrative encore attachée aux méthodes traditionnelles. Ce point rejoint les observations de (Riley, 2019) dans « The digital divide and public administration », qui note que les contextes en développement sont souvent marqués par des défis culturels et organisationnels plus prononcés.

La perception positive des sociétés contractantes, reflète les conclusions de (Thai, 2017) dans « International handbook of public procurement ». Cet auteur souligne que la numérisation peut exclure les petites sociétés si des mesures d'accompagnement ne sont pas mises en place. Nos recommandations pour simplifier l'interface et offrir des tutoriels vidéo font écho à ses suggestions d'améliorer l'accessibilité pour garantir l'inclusion. Par ailleurs, (Riley, 2019) met en garde contre la fracture numérique, un problème également observé dans notre étude, où les disparités régionales en Algérie limitent l'accès au portail électronique pour certains opérateurs économiques. Contrairement à des pays comme Singapour, où une infrastructure numérique robuste soutient l'e-gouvernement (Durand J. &, 2022), l'Algérie doit encore renforcer ses efforts pour réduire ces écarts.

Les défis techniques (interopérabilité, absence de gestion électronique des documents, signature électronique) identifiés dans notre recherche sont en ligne avec les obstacles signalés par (Kettunen, 2020) dans leur revue systématique, qui pointe les problèmes d'intégration des systèmes comme un frein majeur dans les pays en développement. De même, (Arrowsmith, 2014) dans « The law of public and utilities procurement » insiste sur l'importance d'un cadre juridique adapté pour accompagner la dématérialisation, un point critique dans le contexte algérien où la signature électronique n'est pas encore pleinement reconnue. Ces contraintes contrastent avec des cas comme la France, où un cadre législatif clair soutient la numérisation (Della Seta, 2019).

En somme, nos résultats confirment les bénéfices théoriques et empiriques de la numérisation des marchés publics en matière de transparence, d'efficacité, et de lutte contre la corruption, comme établi par la littérature. Cependant, le contexte algérien se distingue par des défis spécifiques : une interopérabilité limitée, une adoption partielle de la soumission en ligne, et une fracture numérique marquée. Ces éléments reflètent les observations de (Allouche A. &, 2023) et (Riley, 2019) sur les contraintes structurelles dans les pays en développement. Par ailleurs, la gestion du changement et l'inclusion des usagers, bien qu'amorcées, nécessitent une intensification des efforts, contrairement à des modèles comme l'Estonie ou Singapour, où une vision stratégique et une infrastructure avancée ont permis une transformation plus aboutie.

L'évaluation globale du portail électronique des marchés publics montre qu'il constitue un levier stratégique pour la modernisation de l'administration publique algérienne. Les principaux impacts positifs incluent une transparence accrue, une simplification des processus, et une meilleure traçabilité des opérations, qui renforcent la gouvernance et la confiance des parties prenantes. Cependant, la dématérialisation complète reste entravée par

des contraintes techniques (interopérabilité, signature électronique) et organisationnelles (résistances au changement, fracture numérique). Ces limites indiquent que la numérisation est encore à un stade intermédiaire, nécessitant des ajustements pour atteindre une maturité comparable à celle des modèles internationaux.

- **Évaluation de la numérisation des procédures de passation des marchés publics**

L'évaluation globale du portail électronique des marchés publics montre qu'il constitue un levier stratégique pour la modernisation de l'administration publique algérienne. Les principaux impacts positifs incluent une transparence accrue, une simplification des processus, et une meilleure traçabilité des opérations, qui renforcent la gouvernance et la confiance des parties prenantes. Cependant, la dématérialisation complète reste entravée par des contraintes techniques (interopérabilité, signature électronique) et organisationnelles (résistances au changement, fracture numérique). Ces limites indiquent que la numérisation est encore à un stade intermédiaire, nécessitant des ajustements pour atteindre une maturité comparable à celle des modèles internationaux.

2.2 Suggestions

Sur la base de la discussion et de l'évaluation, les suggestions suivantes visent à optimiser le portail électronique des marchés publics et à renforcer son impact sur la qualité des procédures de passation :

- **Renforcer l'interopérabilité des systèmes** : Investir dans l'intégration du portail électronique avec les bases de données administratives (justice, impôts, sécurité sociale, registre du commerce) pour permettre un échange fluide des informations. Cela nécessitera une coordination interministérielle et une harmonisation des standards techniques, comme recommandé par (Kettunen, 2020).
- **Mettre en place un cadre juridique pour la signature électronique** : Accélérer l'adoption d'un cadre législatif reconnaissant la validité juridique de la signature électronique, à l'image des normes européennes. Cela permettra une soumission en ligne sécurisée et légale, essentielle pour une dématérialisation complète.
- **Améliorer la gestion électronique des documents**
 - Développer des outils avancés de stockage, de traitement, et de recherche des documents numériques pour fluidifier la gestion des dossiers, en s'inspirant des systèmes ERP mentionnés dans la littérature (Souza, 2019).
- **Simplifier l'interface utilisateur et renforcer l'accompagnement des usagers**

- Simplifier l'interface du portail électronique et fournir des tutoriels vidéo multilingues pour répondre aux besoins des sociétés, comme suggéré par (Thai, 2017).
- Mettre en place un support technique renforcé et des formations dédiées aux opérateurs économiques, en particulier dans les régions reculées, pour réduire la fracture numérique.
- **Intensifier la formation et la conduite du changement**
 - Poursuivre et diversifier les programmes de formation pour les agents publics, en intégrant des approches participatives et des retours d'expérience, comme recommandé par (Souza, 2019).
 - Sensibiliser davantage les agents aux bénéfices concrets de la numérisation pour surmonter les résistances culturelles.
- **Renforcer les mécanismes de contrôle externe**
 - Mettre en place des instances de contrôle indépendantes pour auditer régulièrement les procédures sur le portail électronique, comme suggéré par (Prébissy-Schnall, 2020). Cela renforcera l'impact anti-corruption et la crédibilité du système.
- **Élaborer des indicateurs de performance standardisés**
 - Développer des métriques claires pour évaluer l'efficacité, la transparence, et l'inclusion du portail électronique, en s'inspirant des recommandations de (Bouras, 2021) sur les plateformes maghrébines. Ces indicateurs permettront un suivi continu et une amélioration itérative du système.

En somme, la discussion de nos résultats montre que le portail électronique des marchés publics en Algérie s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation numérique, avec des avancées notables en termes de transparence, d'efficacité, et de gouvernance. Toutefois, les contraintes techniques, réglementaires, et organisationnelles spécifiques au contexte algérien limitent son plein potentiel. En s'appuyant sur les enseignements de la littérature et les recommandations proposées, l'Algérie peut consolider ses efforts pour faire du portail électronique un outil central de modernisation administrative, en alignant ses pratiques sur les standards internationaux tout en tenant compte des réalités locales.

CONCLUSION GENERALE

La numérisation des marchés publics en Algérie, à travers le portail électronique, marque une étape décisive vers la modernisation de l'administration publique. Notre recherche a évalué dans quelle mesure cet outil améliore la qualité des procédures de passation des marchés publics, en mettant l'accent sur la transparence, l'efficacité et la gouvernance. Notre analyse montre que le portail électronique renforce significativement la transparence grâce à une diffusion équitable des appels d'offres et une traçabilité rigoureuse des actions, limitant ainsi les risques d'irrégularités. L'automatisation des tâches, comme le dépouillement électronique, réduit les délais et les coûts, rendant les processus plus fluides. Elle contribue également à freiner les pratiques frauduleuses en rendant les procédures plus visibles, bien que des failles persistent. Cependant, des résistances culturelles au sein de l'administration et des défis d'inclusion, freinent son adoption. Les contraintes techniques, telles que l'absence de signature électronique et une interopérabilité limitée avec d'autres bases administratives, empêchent une dématérialisation complète.

Face à la question de savoir si le portail électronique améliore véritablement la qualité des procédures, nous concluons qu'il constitue un levier prometteur, mais son impact reste partiel. Il renforce la confiance des acteurs et aligne l'Algérie sur les standards modernes de gouvernance, mais les obstacles structurels exigent des ajustements pour une transformation pleinement inclusive et efficace.

Notre étude présente toutefois des limites. L'analyse, centrée sur le contexte algérien, s'appuie sur un échantillon restreint, ce qui limite sa portée. Les données, dépendantes des informations fournies par les acteurs, peuvent comporter des biais. Enfin, l'évolution rapide du numérique et l'absence d'une étude à long terme restreignent notre capacité à évaluer les impacts durables.

Pour optimiser le portail électronique, nous suggérons d'intégrer celui-ci aux bases administratives pour une meilleure fluidité, d'adopter un cadre légal pour la signature électronique, et de simplifier l'interface avec des tutoriels adaptés. Des formations renforcées pour les agents et les administrations, ainsi que des audits indépendants, consolideraient la transparence et l'efficacité. Enfin, des indicateurs clairs permettraient de suivre les progrès.

Pour l'avenir, nous proposons d'explorer l'impact du portail électronique à travers des comparaisons régionales, une analyse sur le long terme, ou encore l'intégration de technologies comme la blockchain pour renforcer la sécurité. En somme, le portail électronique est un pilier de la modernisation administrative en Algérie, mais son plein potentiel dépend de réformes ciblées. Notre travail pose les bases pour une administration

publique plus transparente et efficace, tout en ouvrant la voie à une réflexion approfondie sur la transformation numérique dans les contextes en développement.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliography

- Abdelkader Lebbaz, F. M. (2020). La numérisation de l'administration publique en Algérie. *Journal of International Economy and Globalization*, 3(2), 21–23.
- Agence Algérienne de Presse. (2024, 21 février). Le Haut-Commissariat à la numérisation présente la première version du Référentiel national de la gouvernance des données. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://algeriainvest.com/AlgeriaIC/public/premium-news/transformation-numerique-la-strategie-nationale-adoptee>
- Algérie, R. (2025). Élaboration du projet de loi sur la numérisation. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://news.radioalgerie.dz>
- Allouche, A., & al. (2023). Transformation numérique et fonctionnement interne du Ministère des Finances : le cas algérien. *Revue Algérienne des Sciences de Gestion*, 12(2), 45–67.
- Allouche, J., & al. (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. *Revue des Sciences de Gestion*, 301(1), 75–76. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2020-1-page-75?lang=fr>
- APS. (2025). Le Haut-Commissariat à la numérisation présente le référentiel national de gouvernance des données. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.aps.dz>
- Arrowsmith, S. (2014). *Le droit des marchés publics et des services publics*. Londres : Sweet & Maxwell.
- Banque mondiale. (2020). Transformation numérique des marchés publics : leçons apprises et bonnes pratiques. Washington, DC : Banque mondiale. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.worldbank.org/>
- Banque mondiale. (2024). Analyse des marchés publics en Asie de l'Est et dans le Pacifique : recommandations pour une stratégie d'e-procurement pour les pays insulaires du Pacifique. Washington, DC : Banque mondiale.
- Banque mondiale. (2024). E-procurement et efficacité du secteur public. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale.
- Benyoussef, N., & al. (2024). La dématérialisation des procédures de passation des marchés publics en Algérie : enjeux et perspectives. *Revue Algérienne de la Gouvernance Publique*, 10(1), 55–74.
- Bertot, J. C. (2020). Utilisation des TIC pour créer une culture de transparence : e-

- gouvernement et accès des citoyens à l'information. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101–112. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.journals.elsevier.com/government-information-quarterly>
- Bouras, A. L. (2021). Performance et évaluation des plateformes de marchés publics électroniques. *Maghreb Numérique – Revue des Politiques Digitales*, 7(2), 65–83.
 - Bovis, C. (2014). *Marchés publics et développement international : théorie et pratique*. Londres : Routledge. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.routledge.com/Public-Procurement-and-International-Development-Theory-and-Practice/Bovis/p/book/9781138000044>
 - Bovis, C. (2016). Marchés publics et transparence : une analyse critique. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 11(1), 14–30.
 - Bowen, G. A. (2009). Analyse documentaire comme méthode de recherche qualitative. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
 - Brennen, S., & al. (2016). Digitalisation et numérisation. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
 - Charron, N. (2022). Digitalisation, corruption et gouvernance dans le secteur public. *Public Integrity*, 24(1), 34–45. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2021.1991426>
 - Charron, N. (2022). *Transparence et gouvernance : le rôle des plateformes numériques*. Oxford : Oxford University Press.
 - Chong, S. A. (2020). E-gouvernement à Singapour : une analyse de l'initiative GovTech. *Journal of Public Administration*, 58(3), 239–245.
 - Commission européenne. (2012). Directive 2012/18/UE du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses. Bruxelles : Union européenne. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32012L0018>
 - Commission européenne. (2013). Communication COM(2013)453 – Une stratégie pour la passation électronique des marchés publics. Bruxelles : Union européenne.
 - Commission européenne. (2017). *Marchés publics efficaces pour des services publics efficaces*. Bruxelles : Commission européenne. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://ec.europa.eu/>
 - Commission européenne. (2020). *eGovernment Benchmark 2020 : un e-*

gouvernement qui fonctionne pour les citoyens. Luxembourg : Bureau des publications de l'Union européenne. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people>

- Commission européenne. (2021). Boussole numérique 2030 : la voie européenne pour la décennie numérique. Bruxelles : Commission européenne.
- Creswell, J. W. (2013). *Conception de la recherche : approches qualitatives, quantitatives et mixtes* (4e éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Cumming, D. J. (2017). Marchés publics et concurrence : preuves empiriques. *Public Finance and Management*, 17(2), 172–189. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.ssrn.com>
- Della Seta, M. (2019). La réglementation des marchés publics dans l'Union européenne. *Revue Européenne de Droit Public*, 31(4), 50–75. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.reedpub.eu/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *Manuel SAGE de la recherche qualitative*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Doctrine, L. (2025). Ratification de l'accord de coopération entre l'Algérie et la Tunisie dans le domaine de la transformation numérique. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://legal-doctrine.com>
- Durand, J., & al. (2022). La gouvernance numérique des organisations publiques : enjeux et pratiques. Paris : Éditions Management Public.
- Durand, J. (2021). La transformation numérique des administrations publiques : enjeux, stratégies et résistances. Paris : Presses Universitaires de France.
- e-Estonia. (2023). Gouvernance électronique. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/>
- El Khourchi, H., Mazzine, M., & Boujdidi, L. (2024). Dématérialisation des procédures et performance de l'achat public : cas des procédures d'achat sur bon de commande électronique. *Revue des Études Économiques et Managériales*, 15(3), 193–210.
- Ministère des Finances. (2023). Modernisation des services de la Direction Générale des Douanes. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/grands-dossiers/2210-modernisation-des-services-de-la-direction-generale-des-douanes>
- Ministère des Finances. (2024). Organigramme officiel du Ministère des Finances.

Consulté le 16 juin 2025 sur <https://mf.gov.dz/images/ORGANIGRAME.jpg>

- Ministère des Finances. (2024). Présentation du ministère. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/>
- Ministère des Finances. (2024, 11 août). Une plateforme numérique pour le paiement des droits de timbres. Consulté le 16 juin 2025 sur https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue_de_presse/August2024/revue_de_presse_du_dimanche_11_aout_2024.pdf
- Finances, Ministère des. (2025, 5 mars). Impôt : lancement d'une plateforme dédiée à l'acquisition de la vignette automobile en ligne. Consulté le 16 juin 2025 sur https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue_de_presse/Mars2025/revue_de_presse_du_Mercredi_05_Mars_2025.pdf
- Ministère des Finances. (s.d.). Numérisation des services de la Direction Générale du Domaine National. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/grands-dossiers/2209-numerisation-des-services-de-la-direction-generale-du-domaines-national>
- Ministère des Finances. (s.d.). Portail des marchés publics. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/services-2/comptabilite/59-direction-generale-de-la-comptabilite-missions-et-organisation>
- Ministère des Finances. (s.d.). Portail du Ministère des Finances. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/>
- Fortas, F. (2017). La e-administration : un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie. *Revue Recherches Économiques*, 12(1), 60–75.
- France Connect. (2023). Identité numérique. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://franceconnect.gouv.fr>
- France, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. (2016). Guide pratique de la dématérialisation des marchés publics. Paris : Direction des affaires juridiques. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.economie.gouv.fr/daj>
- France, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. (2019). Guide des marchés publics électroniques. Paris : Ministère de l'Économie et des Finances. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.economie.gouv.fr>
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, France. (2023). Chorus Pro : le portail de la facturation électronique. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.chorus-pro.gouv.fr>

- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, France. (2025). Dématérialisation des marchés publics : fonctionnement et obligations. Paris : Ministère de l'Économie. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/dematerialisation-marches-publics>
- Loi pour une République numérique, France (2016). Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.legifrance.gouv.fr>
- France. (2018, 27 octobre). Code de la commande publique, art. R2132-3. Paris : Légifrance.
- Gartner. (2021). Digitalisation. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Heimstädt, M., & al. (2021). De la numérisation à la transformation numérique : perspectives de l'administration publique. *Government Information Quarterly*, 38(4), 1015–1028.
- Henriette, E. F. (2015). La forme de la transformation numérique : une revue systématique de la littérature. *MCIS 2015 Proceedings*, 10, 1–15. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- Houda, L. (2022). Examen de la numérisation du service public en Algérie. *Revue des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 15(3), 227–239.
- Huerta, S., & al. (2018). *La contractualisation publique : normative et principes d'efficacité*. Barcelone : Editorial Barcelona.
- Jaeger, P. T. (2003). E-gouvernement dans le monde : leçons, défis et perspectives d'avenir. *Government Information Quarterly*, 20(4), 389–394.
- Journal officiel de la République Algérienne. (2016). Décret présidentiel n° 16-03 du 7 janvier 2016 relatif à l'Observatoire national du service public. Alger : Journal officiel.
- Journal officiel de la République Algérienne. (2020). Décret exécutif n° 20-363 du 5 décembre 2020. Alger : Journal officiel.
- Journal officiel de la République Algérienne. (2023). Décret présidentiel n° 23-314 du 6 septembre 2023. Alger : Journal officiel.
- Kaevats, M. (2020). La transformation numérique de l'Estonie : leçons pour la gouvernance électronique. *Public Administration Review*, 80(4), 678–683.
- Kaufmann, D. K. (2020). Les indicateurs mondiaux de gouvernance : méthodologie et enjeux analytiques. Washington, DC : Banque mondiale. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20247>

- Kern, F. F. (2019). E-gouvernement en Estonie : une étude de cas sur la transformation numérique du secteur public. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 509–524.
- Kessler, S. (2017). Les enjeux des marchés publics dans la gouvernance mondiale. *Journal of Public Procurement*, 17(2), 121–138. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.jstor.org/>
- Kessler, S. (2020). La non-discrimination et l'égalité de traitement dans les marchés publics européens. *Revue du Droit Public*, 45(3), 289–314.
- Kettunen, P., & al. (2020). Numérisation des services publics : une revue systématique de la littérature. *Electronic Journal of e-Government*, 18(2), 135–150.
- Kheddar, H., & al. (2023). Les effets de l'e-procurement sur la lutte anticorruption : étude de cas en Tunisie. *Revue de Gouvernance Publique*, 10(1), 33–50.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Entretiens : apprendre l'art de l'interview qualitative*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Lahlimi, N. K. (2023). La transformation digitale des organisations publiques : approches théoriques et horizons innovants. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 817–833.
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10442785>
- Lee, H. L. (2018). De l'e-gouvernement à la nation intelligente : l'évolution du gouvernement numérique à Singapour. *Public Administration Review*, 78(2), 267–277.
- Lichère, J., & al. (2016). *La gestion des marchés publics : théorie et pratique*. Paris : Éditions Juridiques.
- Loenzien, M. (2006). Méthodologie de la recherche qualitative. Dans *Méthodes de recherche en sciences sociales* (pp. 135–152). Québec : Presses de l'Université Laval.
- López, M. (2020). Gouvernance des marchés publics : assurer la responsabilité dans le secteur public. *International Journal of Public Administration*, 43(5), 367–382.
- Martin, J., & al. (2020). L'impact de la dématérialisation sur la transparence des marchés publics. *Revue Française d'Administration Publique*, 168(2), 45–62.
- Mignot, O. (2019). *Transformation digitale : enjeux et impacts sur les organisations*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Miller, S. (2022). Gouvernement numérique et lutte contre la corruption.

International Journal of Public Administration, 45(4), 289–314.

- Ministère de la Transition numérique. (2020). L'accès aux services publics numériques pour tous. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.transition-numerique.gouv.fr>
- Mohungoo, I., Brown, I., & Kabanda, S. (2020). Une revue systématique des défis de mise en œuvre dans l'e-procurement public. Dans *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology* (pp. 46–58). Cham : Springer.
- Morand, P.-H. (2019). La dématérialisation des marchés publics : objectifs atteints ? Avignon : Avignon Université.
- Nations Unies. (2022). Rapport sur l'e-gouvernement 2022. New York : Nations Unies. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
- OCDE. (2014). Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales. Paris : OCDE. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://legalinstruments.oecd.org>
- OCDE. (2019). Aller vers le numérique : façonner les politiques, améliorer les vies. Paris : Éditions OCDE.
- OCDE. (2019). Marchés publics pour le développement durable : un guide pour les décideurs. Paris : OCDE. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.oecd.org/>
- OCDE. (2019). Réforme des marchés publics. Paris : OCDE. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.oecd.org/gov/reforme-des-marches-publics.htm>
- OCDE. (2020). Le chemin vers un secteur public axé sur les données. Paris : OCDE.
- OCDE. (2021). Les marchés publics dans l'État de Mexico. Paris : OCDE.
- Patton, M. Q. (2015). *Recherche qualitative et méthodes d'évaluation*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Petit, L., & al. (2022). Obstacles et leviers de la dématérialisation des marchés publics : analyse comparative. *Revue Internationale des Politiques Publiques*, 20(1), 88–105.
- Pitsis, T., & al. (2019). Réformes de l'administration publique : le rôle de la numérisation. *Journal of Public Administration Theory*, 29(2), 150–165.
- Prébissy-Schnall, C. (2020). La dématérialisation des marchés publics : un outil efficace de lutte contre la corruption. *Revue de Droit Public et Numérique*, 35(4),

101–120.

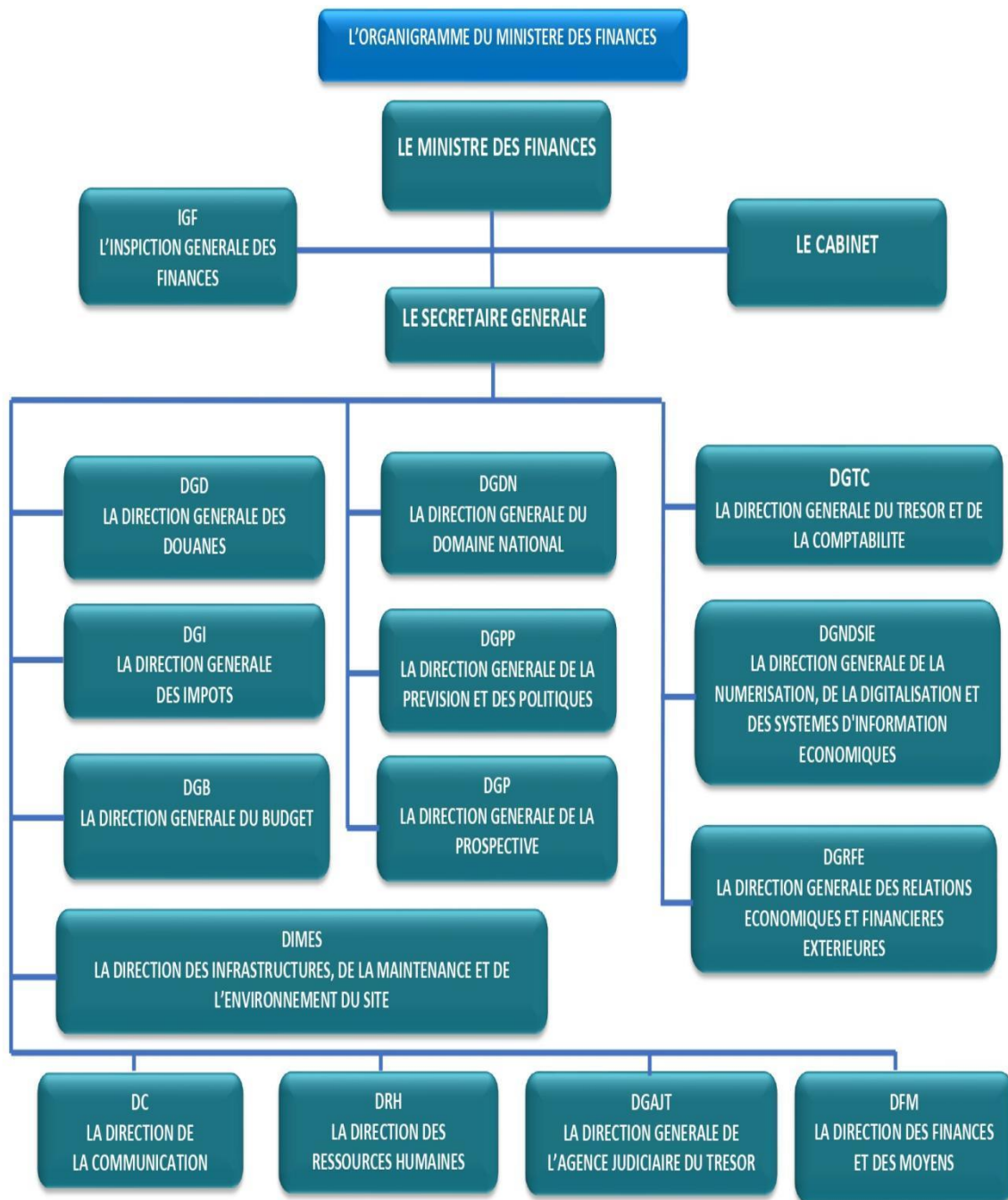
- Riley, B. (2020). La fracture numérique et l'administration publique. *Public Administration Review*, 80(1), 112–120.
- Roux, F. (2019). *La transformation numérique de la commande publique : étude de cas et perspectives*. Paris : Presses Universitaires de Sciences Po.
- Sánchez, A. (2012). *La contractualisation publique en Espagne : cadre normatif et gestion administrative*. Valence : Editorial Tirant lo Blanch.
- Service-Public.fr. (2023). Portail des démarches administratives. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.service-public.fr>
- Smart Nation and Digital Government Office, Singapour. (2021). Rapport annuel Smart Nation 2021. Singapour : Gouvernement de Singapour. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://www.smartnation.gov.sg/>
- Souza, R. (2019). *Gérer la transformation numérique dans le secteur public*. Londres : Routledge.
- Taib, E. (2014). Le guichet virtuel, une ambition pour la modernisation de l'administration. *Revue Académique de la Recherche Juridique*, 10(2), 358–370.
- Taib, E. (2015). e-Algérie : échec d'une politique publique de modernisation de l'administration par les TIC. *Revue Algérienne des Politiques Publiques*, 5(1), 6–20.
- Taleb, O. (2018). Impact de la numérisation sur les administrations publiques : cas de la wilaya de Tizi-Ouzou. Tizi-Ouzou : Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://dspace.ummo.dz/bitstreams/9c293ee1-a866-435f-afe0-ca209d9e8023/download>
- Thai, K. V. (2017). *Manuel international des marchés publics*. Boca Raton, FL : CRC Press.
- Transparency International. (2024). *Transparence, responsabilité et intégrité des systèmes de marchés publics*. Berlin : Transparency International Anti-Corruption Helpdesk.
- UNESCO. (2015). *Lignes directrices pour la préservation du patrimoine numérique*. Paris : UNESCO.
- Union européenne. (2014). Directive 2014/24/UE relative à la passation des marchés publics. Bruxelles : Union européenne. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://eur-lex.europa.eu/>
- United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL). (2018).

Loi type sur le commerce électronique. New York : Nations Unies.

- Varenne, F. (2020). Les dynamiques de digitalisation et leurs effets sur les modèles d'affaires. Paris : Éditions EMS.
- Westerman, G. B. (2014). *Diriger le numérique : transformer la technologie en transformation d'entreprise*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Westerman, G. B. (2014). L'avantage numérique : comment les leaders numériques surpassent leurs pairs dans tous les secteurs. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 3–15.
- Yaouba, B., Akoa, M., Aboudou, D., & Essomba, S. (2023). Étude exploratoire des facteurs clés de succès et des obstacles à la dématérialisation des procédures dans l'administration publique camerounaise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 12(3), 160–187.
- Yin, R. K. (2016). *Recherche qualitative du début à la fin*. New York : The Guilford Press.
- Zhang, W. X. (2021). Transformation numérique dans l'administration publique : défis et opportunités. *Journal of Public Administration*, 64(3), 234–250. Consulté le 16 juin 2025 sur <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0193841X21100180>
- فاطمة, خ. ف. (2008). رقمنة الأرشيف في الجزائر: الإشكالية والتنفيذ. *مجلة جامعة وهران*, 5(2), 45–60.

LES ANNEXES

ANNEXE 2 : l'organigramme du ministère des finances



ANNEXE 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

La numérisation au sein du ministère des Finances algérien (Cas : le portail électronique des marchés publics)

Problématique

Dans quelle mesure la numérisation engagée au sein de la chaîne financière publique en Algérie à travers, le portail électronique des marchés publics, contribue-t-elle à renforcer la qualité des procédures de passation des marchés publics ?

Objective de l'entretien : Cet entretien revêt un caractère purement pédagogique et scientifique, et ce dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'études de master en management. Ainsi, vos réponses seront d'un rapport significatif. En vous remerciant pour votre précieuse contribution, nous vous précisons, par ailleurs, le cadre confidentiel des éléments contenus dans ce guide d'entretien.

Date d'entretien : 8 Mai 2025

Durée d'entretien : de 30min à 1h

Lieux : le ministère des finances algérien (DGB – DGNDISIE)

Participants

- Chef de Service de l'Organisation Budgétaire, du Contrôle et des Marchés Publics
- Directeur de la Coordination et de Suivi des Projets de la Modernisation
- Sous-Directeur de Système d'Information
- Adjointe au Chef de Service de l'Organisation Budgétaire

Interlocutrices

Etudiantes en master deux à l'école nationale supérieure de management, spécialisées en E-gouvernement :

- LIBARIR Douaa
- SOLTANI Ikram Oiuem

Axes	Question
<p align="center">Numérisation et transparence des marchés publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets observés de la numérisation sur la transparence et les procédures ? • Comment les informations relatives aux appels d'offres sont-elles publiées sur le portail électronique ? • Quels mécanismes assurent la traçabilité et la sécurité des données ?
<p align="center">Efficacité administrative et simplification des procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la numérisation a-t-elle simplifié le processus de passation ? • Quelles étapes du processus ont été réduites ou supprimées grâce au portail électronique ? • Y a-t-il eu une amélioration en termes de délais de traitement ?
<p align="center">Gestion du changement et adaptation organisationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les agents publics ont-ils été formés à l'utilisation de la plateforme ? • Quelles résistances au changement ont été observées ? • Comment ces résistances ont-elles été gérées ?
<p align="center">Contraintes techniques et infrastructures informatiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles infrastructures informatiques ont été mises en place pour soutenir le portail électronique ? • Quels problèmes techniques ont été rencontrés ?

	<ul style="list-style-type: none">• Quelles solutions ont été mises en œuvre pour assurer la continuité du service ?
Impact sur les usagers (services contractants, opérateurs économiques et le grand public)	<ul style="list-style-type: none">• Comment les sociétés contractantes perçoivent-elles le portail électronique des marchés publics ?• Quelles difficultés les utilisateurs rencontrent-ils lors de l'utilisation du portail électronique ?• Quelles suggestions d'amélioration ont été proposées par les usagers ?

**ANNEXE 3 : Capture d'écran sur portail
électronique des marchés publics**

Figure : capture d'écran sur Page d'accueil du portail électronique



Source : site officiel du portail électronique des marchés publics

Figure : Capture d'écran sur Page d'accueil du portail électronique montrant les espaces disponibles.



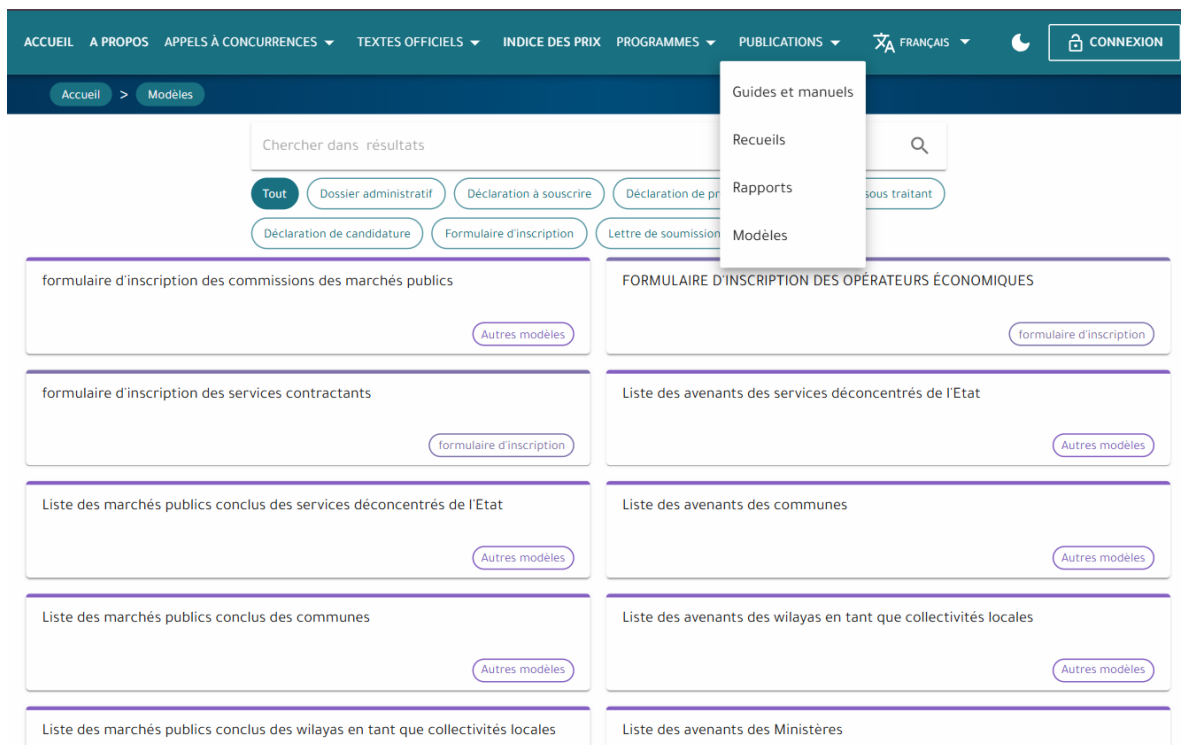
Source : Site officiel du portail électronique des marchés publics

Figure : Capture d'écran sur l'interface de la rubrique « TEXTES OFFICIELS » du portail électronique des marchés publics



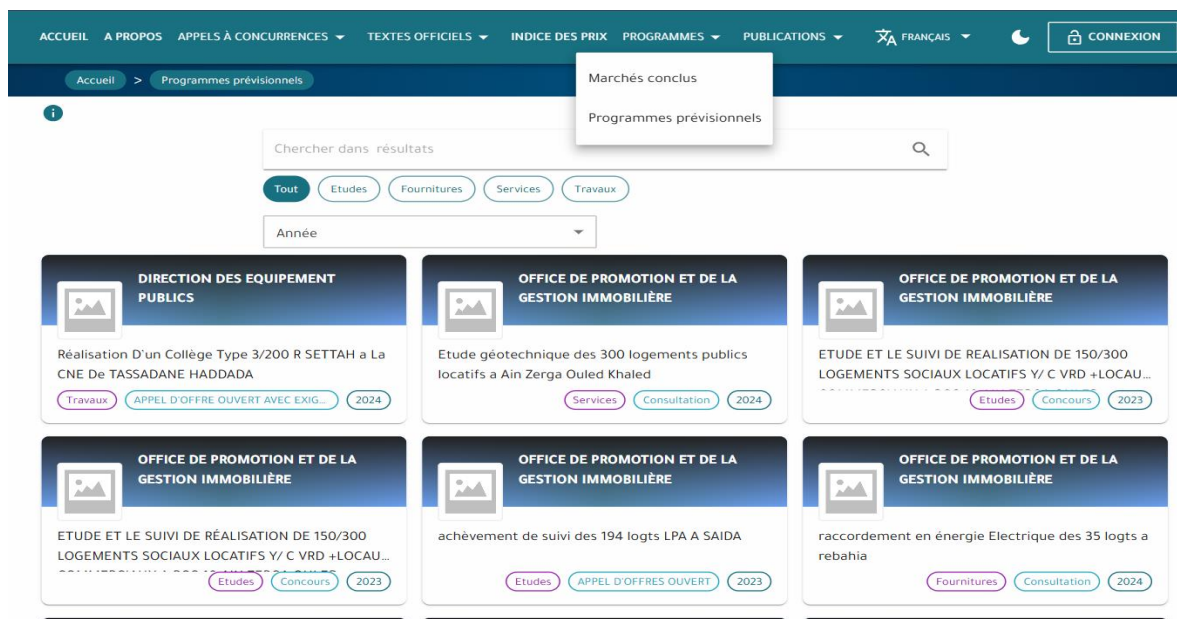
Source : Site officiel du portail électronique des marchés publics

Figure : Capture d'écran sur l'interface de la rubrique « PUBLICATIONS » du portail électronique des marchés



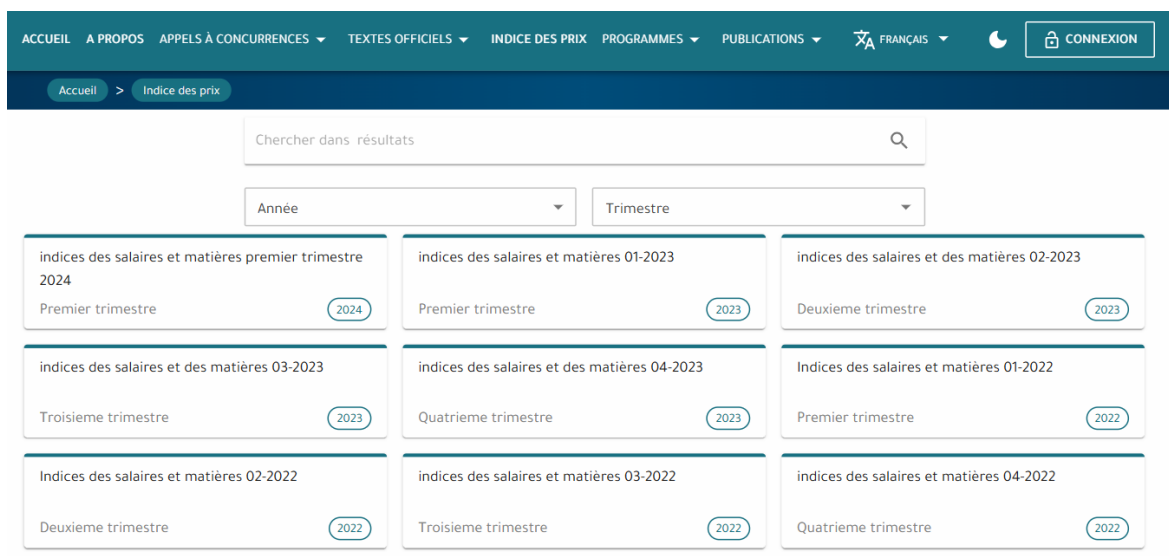
Source : Site officiel du portail électronique des marchés publics

Figure : Capture d'écran sur l'interface de la rubrique « PROGRAMMES »



Source : Site officiel du portail électronique des marchés publics

Figure : Capture d'écran sur l'interface de la rubrique « INDICE DES PRIX »



Source : site officiel du portail électronique des marchés publics

ANNEXE 4 : Matrices condensée

Axes	Numérisation et transparence des marchés publics	Efficacité administrative et simplification des procédures	Gestion du changement et adaptation organisationnelle	Contraintes techniques et infrastructures informatiques	Impact sur les usagers : services contractants, opérateurs économiques et citoyens
Interviewés					
CMP	<p>La numérisation a un impact positif sur la transparence en rendant les informations relatives aux marchés publics plus accessibles et en facilitant le contrôle des opérations. Les procédures sont rendues plus transparentes grâce à la standardisation des processus et à la traçabilité des actions. Cela permet de réduire les risques de corruption et d'améliorer la confiance des citoyens dans la gestion des fonds publics.</p> <p>Les informations relatives aux appels d'offres sont publiées de manière détaillée et structurée sur le portail électronique. Nous</p>	<p>La numérisation simplifie le processus de passation en automatisant les tâches administratives, en réduisant les besoins en papier et en facilitant les échanges d'informations. Cela permet de gagner du temps, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité du travail. Par exemple, la soumission électronique des offres permet d'éviter les erreurs de saisie et de réduire les délais de traitement.</p> <p>Grâce au portail électronique, nous avons réduit ou supprimé plusieurs étapes du processus, notamment la saisie manuelle des données, la transmission</p>	<p>La formation des agents publics (les intervenants) est essentielle pour assurer le succès de la numérisation. Nous avons mis en place un programme de formation complet, comprenant des sessions en salle, des ateliers pratiques, des tutoriels en ligne et une documentation détaillée. Nous avons également fourni un support technique continu pour répondre aux questions et résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs.</p> <p>Nous avons observé différentes formes de résistance au changement, notamment la peur de la</p>	<p>L'infrastructure informatique du portail électronique comprend des serveurs, des réseaux, des bases de données, des systèmes de stockage, des outils de sécurité et des outils de gestion. Nous utilisons des technologies de pointe et des normes ouvertes pour assurer la performance, la sécurité, la disponibilité et l'évolutivité de la plateforme.</p> <p>Pour pallier les problèmes techniques, nous avons renforcé la surveillance des performances du portail électronique et mis en place des sauvegardes régulières pour sécuriser les données. Des procédures</p>	<p>Globalement, les sociétés contractantes perçoivent positivement le portail électronique, car il facilite l'accès aux appels d'offres, réduit les coûts de soumission et améliore la transparence des procédures.</p> <p>Cependant, certaines sociétés rencontrent des difficultés liées à leur manque de compétences numériques ou à leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences. Nous mettons en place des actions de sensibilisation et de formation pour accompagner ces</p>

	<p>veillons à ce que toutes les informations pertinentes soient disponibles, notamment le descriptif du marché, les critères de sélection, les modalités de soumission et les délais. Les documents relatifs aux appels d'offres, comme les cahiers des charges, sont également mis à disposition en téléchargement. La traçabilité et la sécurité des données sont assurées par plusieurs mécanismes. Nous utilisons des journaux d'événements pour enregistrer toutes les actions effectuées sur le portail électronique. Les accès aux données sont contrôlés par des permissions granulaires. Des mesures de sécurité, comme le cryptage et les pare-feux, protègent les données contre les accès non autorisés. Des sauvegardes</p>	<p>physique des documents, les échanges par courrier ou fax, et les réunions physiques pour certaines étapes. Cela permet de rationaliser les procédures et d'améliorer l'efficacité. Oui, nous avons constaté une amélioration significative dans les délais de traitement grâce à la numérisation. Les délais de publication des appels d'offres, de réception et d'évaluation des offres, et d'attribution des marchés ont été réduits. Cela permet d'accélérer la réalisation des projets et d'améliorer la satisfaction des sociétés et des services publics.</p>	<p>nouveauté, le manque de compétences numériques, les habitudes de travail bien ancrées, et les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi. Certains agents étaient réticents à abandonner les méthodes de travail traditionnelles et avaient des difficultés à s'adapter aux nouveaux outils. Nous avons géré ces résistances en communiquant de manière transparente, en impliquant les agents dans le processus de changement, en fournissant un soutien adéquat, et en mettant en place des incitations et des récompenses. (Explication)...Nous avons également travaillé sur la culture organisationnelle pour favoriser l'innovation, la collaboration et l'apprentissage.</p>	<p>manuelles de secours ont été maintenues pour compenser l'absence de soumission en ligne. Toutefois, pour surmonter ces contraintes, il est impératif d'établir un cadre légal pour la signature électronique et d'améliorer l'interopérabilité avec les bases administratives (impôts, registre du commerce). L'optimisation de la gestion électronique des documents est également en cours, avec des projets pilotes pour fluidifier le traitement des dossiers et garantir une continuité efficace du service.</p>	<p>sociétés. Les utilisateurs rencontrent différentes difficultés, notamment des problèmes d'ergonomie, de navigation, de recherche d'informations, de compréhension des procédures et de support technique. Nous recueillons régulièrement les commentaires des utilisateurs et mettons en place des actions d'amélioration continue pour répondre à leurs besoins. Les suggestions d'amélioration proposées par les usagers portent sur différents aspects, notamment la simplification de l'interface, l'amélioration de la documentation, la</p>
--	--	--	--	--	--

	<p>régulières permettent de restaurer les données en cas de besoin.</p>				<p>fourniture d'un support technique plus réactif, la mise en place de fonctionnalités supplémentaires, et la prise en compte des besoins spécifiques des différents types d'utilisateurs. Nous analysons attentivement ces suggestions et les intégrons dans notre feuille de route de développement.</p>
DCM	<p>La numérisation a un impact profond sur la transparence et les procédures. Elle permet de rendre les informations plus accessibles, plus complètes et plus fiables. Elle facilite le suivi des transactions, l'audit des opérations et la détection des anomalies. Elle renforce la responsabilité des acteurs et réduit les risques de corruption.</p>	<p>La numérisation simplifie le processus de passation des marchés publics en automatisant les tâches répétitives, en réduisant les délais et les coûts, et en améliorant la qualité des informations. Elle permet de dématérialiser les documents, de faciliter les échanges entre les acteurs, et d'optimiser les flux de travail. Nous mettons en place des outils de workflow et de</p>	<p>La formation des agents publics (les intervenants) est un élément clé de notre démarche de gestion du changement. Nous avons mis en place un programme de formation complet, comprenant des sessions en salle, des ateliers pratiques, des tutoriels en ligne et une documentation détaillée. Nous avons également fourni un accompagnement</p>	<p>L'infrastructure informatique du portail électronique est conçue pour garantir la performance, la sécurité, la disponibilité et l'évolutivité. Elle comprend des serveurs, des réseaux, des bases de données, des systèmes de stockage, des outils de sécurité et des outils de gestion. Nous utilisons des technologies de pointe et des normes ouvertes pour assurer</p>	<p>Globalement, les sociétés contractantes perçoivent positivement le portail électronique, car il facilite l'accès aux appels d'offres, réduit les coûts de soumission et améliore la transparence des procédures. Cependant, certaines sociétés, rencontrent des difficultés liées à leur manque de</p>

	<p>Nous mettons en place des indicateurs de performance pour mesurer l'impact de la numérisation sur la transparence et l'efficacité des procédures.</p> <p>Les informations relatives aux appels d'offres sont publiées de manière centralisée et standardisée sur le portail électronique.</p> <p>Nous utilisons des formats ouverts et des normes internationales pour garantir l'interopérabilité et la réutilisation des données. Nous mettons à disposition des outils de recherche et de filtrage pour faciliter l'accès aux informations pertinentes. Nous veillons à ce que les informations soient complètes, précises et à jour.</p> <p>La traçabilité et la sécurité des données sont des éléments essentiels de notre</p>	<p>gestion électronique des documents pour automatiser les processus et réduire les interventions manuelles.</p> <p>Grâce au portail électronique, nous avons réduit ou supprimé plusieurs étapes du processus, notamment la saisie manuelle des données, la transmission physique des documents, les échanges par courrier ou fax, les réunions physiques, et les processus de suivi manuels. Cela permet de gagner du temps, de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité.</p> <p>Oui, nous avons constaté une amélioration significative dans les délais de traitement grâce à la numérisation.</p> <p>Les délais de publication des appels d'offres, de réception et d'évaluation des offres,</p>	<p>personnalisé aux agents et mis en place un réseau de référents pour faciliter l'adoption de la plateforme.</p> <p>Nous avons observé différentes formes de résistance au changement, notamment la peur de la nouveauté, le manque de compétences, les habitudes de travail bien ancrées, et les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi.</p> <p>Nous avons également dû faire face à des résistances liées à la culture organisationnelle et aux jeux de pouvoir.</p> <p>Nous avons géré ces résistances en adoptant une approche participative et inclusive, en communiquant de manière transparente, en impliquant les agents dans le processus de changement, en fournissant un soutien adéquat, et en mettant</p>	<p>l'interopérabilité et la pérennité de la plateforme.</p> <p>Nous avons rencontré différents problèmes techniques, notamment des problèmes de performance, de sécurité, d'intégration, de compatibilité et de maintenance. Nous avons également dû faire face à des défis liés à l'obsolescence technologique, à l'évolution des besoins des utilisateurs et aux contraintes budgétaires.</p> <p>Nous avons mis en œuvre différentes solutions pour assurer la continuité du service, notamment la redondance des systèmes, la sauvegarde et la restauration des données, la surveillance proactive des performances, la gestion des incidents et des problèmes, et la planification de la capacité. Nous avons également mis en place</p>	<p>compétences numériques ou à leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences. Nous mettons en place des actions de sensibilisation et de formation pour accompagner ces sociétés.</p> <p>Les utilisateurs rencontrent différentes difficultés, notamment des problèmes d'ergonomie, de navigation, de recherche d'informations, de compréhension des procédures et de support technique.</p> <p>Nous recueillons régulièrement les commentaires des utilisateurs et mettons en place des actions d'amélioration continue pour répondre à leurs besoins.</p>
--	--	---	---	--	---

	démarche de numérisation. Nous mettons en place des systèmes d'authentification et d'autorisation, des journaux d'événements, des mécanismes de contrôle d'accès et des outils de cryptage pour protéger les données contre les accès non autorisés, les modifications frauduleuses et les pertes. Nous effectuons des audits de sécurité réguliers et mettons en place des plans de continuité d'activité pour assurer la disponibilité et l'intégrité des données.	d'attribution des marchés et de paiement des fournisseurs ont été réduits. Nous suivons régulièrement les délais de traitement et mettons en place des actions correctives si nécessaire.	en place des incitations et des récompenses. Nous avons également travaillé sur la culture organisationnelle pour favoriser l'innovation, la collaboration et l'apprentissage.	des plans de continuité d'activité pour faire face aux situations de crise.	Les suggestions d'amélioration proposées par les usagers portent sur différents aspects, notamment la simplification de l'interface, l'amélioration de la documentation, la fourniture d'un support technique plus réactif, la mise en place de fonctionnalités supplémentaires, et la prise en compte des besoins spécifiques des différents types d'utilisateurs. Nous analysons attentivement ces suggestions et les intégrons dans notre feuille de route de développement.
SDSI	Du point de vue technique, la numérisation renforce la transparence en assurant l'intégrité des données. Nous utilisons des signatures	La numérisation simplifie le processus en automatisant les tâches répétitives et en réduisant les besoins en papier. Le système de soumission électronique	Nous avons mis en place un programme de formation complet, comprenant des sessions en salle, des tutoriels en ligne et une documentation	L'infrastructure comprend des serveurs web et de base de données haute performance, un réseau sécurisé, des systèmes de stockage redondants	Du point de vue technique, les sociétés apprécient la facilité d'accès aux informations et la possibilité de soumettre des offres

	<p>numériques et des sommes de contrôle pour garantir que les informations n'ont pas été altérées. Les procédures sont rendues plus transparentes grâce à l'automatisation des flux de travail, qui réduit les interventions manuelles et les risques d'erreurs. De plus, le portail électronique génère des pistes d'audit détaillées, ce qui facilite le suivi des transactions et l'identification des responsabilités. Les informations sont publiées via une interface web conviviale, alimentée par une base de données. Nous utilisons des normes web ouvertes, comme HTML et CSS, pour garantir la compatibilité avec différents navigateurs. Les données sont structurées de manière à faciliter la recherche et le filtrage. Nous</p>	<p>élimine la nécessité de manipuler et de stocker des documents physiques. Les outils de workflow automatisent les approbations et les notifications, ce qui accélère les délais de traitement. L'intégration avec d'autres systèmes permet d'échanger des données de manière transparente, ce qui réduit les saisies manuelles et les erreurs. Nous avons réduit ou supprimé plusieurs étapes, notamment la saisie manuelle des données, la transmission physique des documents, les approbations papier et les processus de suivi manuels. Le portail électronique automatise ces tâches, ce qui permet aux agents de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Oui, les délais de traitement ont été considérablement</p>	<p>détaillée. Nous avons également fourni un support technique continu pour répondre aux questions et résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs. Nous avons utilisé des outils de gestion de l'apprentissage (LMS) pour suivre la progression des utilisateurs et adapter les formations à leurs besoins. Les résistances observées comprenaient la peur de la nouveauté, le manque de compétences techniques et les inquiétudes concernant la sécurité des données. Certains utilisateurs étaient réticents à abandonner les méthodes de travail traditionnelles et avaient des difficultés à s'adapter aux nouveaux outils. Nous avons géré ces résistances en communiquant de</p>	<p>et des outils de sauvegarde et de restauration. Nous utilisons une architecture à plusieurs niveaux pour garantir la scalabilité et la disponibilité du portail électronique. Nous avons également mis en place des mesures de sécurité robustes, comme des pare-feux, des systèmes de détection d'intrusion et des outils de gestion des identités et des accès. Du point de vue des systèmes d'information, l'absence de signature électronique est une contrainte technique critique, car elle empêche la validation sécurisée des soumissions en ligne, limitant la dématérialisation. L'interopérabilité avec les bases de données administratives (impôts, registre du commerce, justice) est insuffisante, entraînant des échanges</p>	<p>en ligne. Cependant, certaines sociétés, ont rencontré des difficultés techniques liées à la compatibilité de leurs systèmes ou à leur manque de compétences. Nous travaillons à fournir un support technique adéquat et à améliorer l'accessibilité du portail électronique. Les utilisateurs rencontrent des difficultés liées à l'interface utilisateur, à la documentation et au support technique. L'interface peut être complexe pour certains utilisateurs. La documentation peut être insuffisante ou difficile à comprendre. Le support technique peut ne pas être suffisamment réactif ou efficace. Les suggestions</p>
--	---	--	---	--	--

	<p>mettons également à disposition des API qui permettent aux systèmes externes d'accéder aux données du portail électronique de manière automatisée. La traçabilité est assurée par des journaux d'événements qui enregistrent chaque action effectuée sur le portail électronique. Chaque utilisateur est authentifié de manière unique, et toutes les transactions sont horodatées. La sécurité des données est garantie par des mesures de protection à plusieurs niveaux, notamment des pare-feux, des systèmes de détection d'intrusion, du cryptage et des contrôles d'accès stricts.</p>	<p>réduits. L'automatisation des flux de travail et la simplification des procédures permettent de traiter les demandes plus rapidement et de manière plus efficace. Nous utilisons des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer l'impact de la numérisation sur les délais de traitement.</p>	<p>manière transparente, en impliquant les utilisateurs dans le processus de changement et en fournissant un support technique adéquat. Nous avons organisé des ateliers pratiques pour familiariser les utilisateurs avec le portail électronique et répondre à leurs questions. Nous avons également mis en place un système de retour d'information pour recueillir les commentaires des utilisateurs et améliorer continuellement la plateforme.</p>	<p>manuels d'informations. La gestion électronique des documents souffre d'un manque d'automatisation, ce qui surcharge les serveurs et ralentit les processus. De plus, des problèmes de compatibilité avec certains navigateurs et des pics de charge sur le portail électronique génèrent des interruptions occasionnelles, aggravées par l'obsolescence de certaines infrastructures. Nous avons déployé des solutions techniques telles que la redondance des serveurs, des sauvegardes automatisées, et une surveillance proactive pour minimiser les interruptions. Des correctifs ont été appliqués pour améliorer la compatibilité et les performances du portail</p>	<p>d'amélioration comprennent la simplification de l'interface, l'amélioration de la documentation, la fourniture d'un support technique plus réactif et la mise en place de fonctionnalités supplémentaires, comme la possibilité de suivre l'état d'avancement des offres en ligne. Nous prenons en compte ces suggestions pour améliorer continuellement le portail électronique.</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>électronique. Pour permettre la soumission en ligne, nous travaillons à l'intégration de la signature électronique, en collaboration avec les autorités juridiques, et à l'amélioration de l'interopérabilité avec les systèmes externes (impôts, justice). La modernisation de la gestion électronique des documents est également en cours, avec des tests pour automatiser les flux et réduire la charge sur l'infrastructure.</p>	
ACMP	<p>L'effet le plus notable est la traçabilité accrue des opérations. Chaque action sur le portail électronique est enregistrée, ce qui permet de savoir qui a fait quoi et quand. Cela réduit considérablement les risques d'irrégularités. De plus, la publication centralisée des</p>	<p>La numérisation a simplifié le processus à plusieurs niveaux. La soumission électronique des offres a éliminé les contraintes liées à la remise physique des dossiers. La communication électronique a accéléré les échanges entre les services et avec les sociétés.</p>	<p>Nous avons mis en place un programme de formation complet, comprenant des sessions de formation en salle, des ateliers pratiques et des tutoriels en ligne. Des guides d'utilisation détaillés ont été mis à disposition des agents. Une équipe de support technique dédiée a été</p>	<p>L'infrastructure comprend des serveurs haute performance pour héberger le portail électronique et les données, un réseau sécurisé pour assurer les communications, des systèmes de stockage pour archiver les documents et des outils de sauvegarde pour garantir la</p>	<p>Globalement, les sociétés contractantes perçoivent positivement le portail électronique. Il facilite l'accès aux appels d'offres, réduit les coûts de soumission et améliore la transparence des procédures.</p>

	<p>informations garantit que tous les acteurs ont le même niveau d'accès à l'information, ce qui favorise l'égalité de traitement.</p> <p>Les appels d'offres sont publiés sous forme d'annonces détaillées, comprenant le descriptif du marché, les critères de sélection, les modalités de soumission et les délais.</p> <p>Tous les documents pertinents (cahier des charges, règlement de consultation, etc.) sont mis à disposition en téléchargement. Le portail électronique permet également de publier les réponses aux questions des sociétés, ce qui garantit une information complète et transparente.</p> <p>La traçabilité est assurée par un système d'historisation qui enregistre toutes les actions des utilisateurs.</p> <p>Chaque utilisateur dispose d'un compte</p>	<p>L'automatisation de certaines tâches, comme la vérification de la conformité des dossiers, a permis de gagner du temps et de réduire les erreurs.</p> <p>Nous avons supprimé l'étape de l'envoi postal des documents, qui était longue et coûteuse. Les réunions physiques pour la clarification des offres ont été remplacées par des échanges électroniques.</p> <p>La saisie manuelle des données a été automatisée, ce qui a réduit les risques d'erreurs de saisie. Le temps consacré à l'archivage et à la recherche de documents a été considérablement réduit grâce à la dématérialisation.</p> <p>Oui, les délais de traitement ont été raccourcis de manière significative. Par exemple, le délai moyen de dépouillement des</p>	<p>créée pour répondre aux questions et résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs. Nous avons également organisé des séances de sensibilisation pour présenter les avantages du portail électronique et encourager l'adoption des nouvelles méthodes de travail.</p> <p>Les principales résistances observées étaient liées à la peur de la nouveauté, au manque de confiance dans les outils numériques et à la crainte de perdre le contrôle sur les processus. Certains agents étaient habitués à leurs méthodes de travail et hésitaient à les remettre en question. Il y avait également des inquiétudes concernant la sécurité des données et la confidentialité des informations.</p> <p>Nous avons géré ces résistances en</p>	<p>récupération des données en cas de problème. Nous avons également mis en place des mesures de sécurité, comme des pare-feux et des systèmes de détection d'intrusion, pour protéger le portail électronique contre les cyberattaques.</p> <p>En appui à la gestion des marchés publics, je note que l'absence de signature électronique, liée à l'absence d'un cadre légal, bloque la soumission en ligne, obligeant les sociétés à soumettre des dossiers physiques.</p> <p>L'interopérabilité limitée avec les systèmes administratifs, comme ceux de la sécurité sociale ou du registre du commerce, complique la vérification des candidatures. La gestion électronique des documents est encore rudimentaire, entraînant des erreurs et des</p>	<p>Cependant, certaines sociétés, ont exprimé des difficultés à utiliser le portail électronique en raison de leur manque de compétences numériques ou de ressources techniques.</p> <p>Les difficultés rencontrées par les utilisateurs incluent la complexité de l'interface, le manque de documentation claire et concise, les problèmes de connexion et le manque de support technique réactif.</p> <p>Certains utilisateurs ont également signalé des difficultés à trouver les informations pertinentes sur le portail électronique. Les suggestions d'amélioration proposées par les</p>
--	---	---	---	---	---

	<p>personnel avec des identifiants uniques, ce qui permet de savoir qui a consulté, modifié ou supprimé une information. La sécurité des données est garantie par des mesures de protection contre les accès non autorisés, les virus et les cyberattaques. Nous utilisons des protocoles de cryptage pour sécuriser les échanges et des systèmes de sauvegarde pour assurer la récupération des données en cas de problème.</p>	<p>offres a été réduit de plusieurs jours grâce à la soumission électronique et à l'automatisation de la vérification des dossiers. Le délai de notification des résultats aux sociétés est également plus court grâce à la communication électronique.</p>	<p>communiquant de manière transparente et en impliquant les agents dans le processus de changement. Nous avons organisé des réunions d'information pour répondre à leurs questions et dissiper leurs craintes. Nous avons mis en place un système de mentorat, où les agents les plus expérimentés accompagnaient les nouveaux utilisateurs. Nous avons également souligné les avantages concrets du portail électronique, en mettant en évidence les gains de temps, la réduction des erreurs et l'amélioration de la qualité du travail.</p>	<p>retards dans le traitement. De plus, des lenteurs du portail électronique, notamment lors des délais de soumission, et des incompatibilités avec certains outils numériques affectent l'expérience des utilisateurs. Nous avons mis en place des mécanismes de secours, comme des sauvegardes régulières et des procédures manuelles, pour maintenir la continuité malgré l'absence de soumission en ligne. Des formations ont été initiées pour améliorer l'utilisation du portail électronique par les agents. Pour lever les contraintes, des discussions sont en cours pour adopter un cadre juridique pour la signature électronique et renforcer l'interopérabilité avec les bases administratives</p>	<p>usagers incluent la simplification de l'interface, la création de tutoriels vidéo, la mise en place d'un service d'assistance en ligne, l'amélioration de la fonction de recherche et la traduction du portail électronique en plusieurs langues. Certains utilisateurs ont également suggéré d'organiser des sessions de formation pour les sociétés contractantes.</p>
--	--	---	---	---	---

				(sécurité sociale, registre du commerce). Des efforts sont également faits pour optimiser la gestion électronique des documents, avec des tests pour simplifier le traitement et garantir une meilleure fluidité du service.	
--	--	--	--	--	--