

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

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en
« Entrepreneuriat et management de projets »

La LOLF et son impact sur les marchés publics en Algérie

Cas : Ministère des finances

Elaboré par :

BENTOUMI Anes

FERAOUN Anis

Encadré par :

Pr. AMOKRANE Mustapha

RESUME

Ce mémoire explore l'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur la gestion des marchés publics en Algérie, en prenant comme étude de cas le ministère des finances. La LOLF, qui a pour objectif de moderniser la gestion des finances publiques, se base sur trois grands principes : performance, transparence et responsabilisation des gestionnaires publics. Dans ce contexte, les marchés publics, représentant une part significative des dépenses publiques de l'État, ont été profondément affectés par l'implémentation de cette réforme. Le but principal de cette étude est de mesurer l'impact de la LOLF sur les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics. Plus spécifiquement, cette recherche s'intéresse aux changements induits par la LOLF en termes de transparence budgétaire, d'efficacité de la gestion des fonds publics et de responsabilité des gestionnaires publics au sein du ministère concerné. La méthodologie utilisée repose sur une approche qualitative, incluant des entretiens semi-directifs avec des fonctionnaires du ministère des finances et une analyse documentaire des textes législatifs et réglementaires relatifs à la LOLF et aux marchés publics.

Les résultats de cette étude montrent que, bien que la LOLF ait contribué à améliorer la transparence et l'efficacité des marchés publics, plusieurs défis restent à surmonter, tels que la résistance au changement au sein des administrations, le manque de formation des acteurs impliqués dans la gestion des marchés publics et la complexité de la coordination entre les différentes institutions publiques.

Mots clés : gestion des finances publiques, transparence budgétaire, performance publique, responsabilité des gestionnaires publics, réforme administrative, résistance au changement.

ABSTRACT

This dissertation explores the impact of the Organic Law on Finance Laws (LOLF) on the management of public procurement in Algeria, using the Ministry of Finance as a case study. The LOLF, aimed at modernizing public financial management, is based on three core principles: performance, transparency, and accountability of public managers. In this context, public procurement, which represents a significant portion of the state's public expenditure, has been profoundly affected by the implementation of this reform.

The main objective of this study is to assess the impact of the LOLF on the procedures for awarding, executing, and monitoring public contracts. More specifically, this research examines the changes brought about by the LOLF in terms of budgetary transparency, efficiency in managing public funds, and the accountability of public managers within the ministry concerned. The methodology employed relies on a qualitative approach, including semi-structured interviews with officials from the Ministry of Finance and a documentary analysis of legislative and regulatory texts related to the LOLF and public procurement.

The findings of this study indicate that, while the LOLF has contributed to improving the transparency and efficiency of public procurement, several challenges remain to be addressed, such as resistance to change within administrations, the lack of training for those involved in managing public contracts, and the complexity of coordination between different public institutions.

Keywords: Public financial management, Budgetary transparency, Performance management, Accountability, Administrative reform, Change resistance.

ملخص

يستكشف هذا المذكر تأثير القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) على إدارة الصفقات العمومية في الجزائر، مع أخذ وزارة المالية كدراسة حالة. يهدف القانون العضوي إلى تحديث إدارة المالية العامة، ويستند إلى ثلاثة مبادئ رئيسية: الأداء، الشفافية، ومسؤولية المدراء العموميين. في هذا السياق، تأثرت الصفقات العمومية، التي تشكل جزءًا كبيرًا من النفقات العامة للدولة، بشكل عميق بتطبيق هذا الإصلاح.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس تأثير القانون العضوي على إجراءات منح الصفقات العمومية وتنفيذها ومراقبتها. وبشكل أكثر تحديدًا، تركز هذه الدراسة على التغييرات التي أحدثها القانون فيما يتعلق بالشفافية المالية، وكفاءة إدارة الأموال العامة، ومسؤولية المدراء العموميين داخل الوزارة المعنية. تعتمد المنهجية المستخدمة على نهج نوعي، يشمل مقابلات شبه موجهة مع موظفي وزارة المالية، وتحليلًا وثائقيًا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقانون العضوي والصفقات العمومية.

تُظهر نتائج هذه الدراسة أنه على الرغم من أن القانون العضوي ساهم في تحسين الشفافية وكفاءة الصفقات العمومية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي يجب التغلب عليها، مثل مقاومة التغيير داخل الإدارات، ونقص تدريب الأشخاص المشاركين في إدارة الصفقات العمومية، وتعقيد التنسيق بين مختلف المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المالية، الشفافية المالية، الأداء المؤسسي، مسؤولية المدراء العموميين، الإصلاح الإداري، مقاومة التغيير.

Remerciement

REMERCIEMENT

Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu Tout-Puissant pour Sa guidance, Sa bénédiction et la force qu'Il nous a accordée tout au long de ce parcours.

Nous exprimons notre profonde gratitude à nos chers parents, dont l'amour, le soutien inconditionnel et les sacrifices ont été le socle de notre réussite. Leur présence et leurs encouragements nous ont portés à chaque étape.

Nous adressons également un merci chaleureux à nos frères et sœurs pour leur affection, leur complicité et leur soutien constant, qui ont rendu ce chemin plus léger et agréable.

Nos sincères remerciements vont à notre encadrant, le Professeur AMOKRANE Mustapha, pour son expertise, sa patience et ses précieux conseils. Son accompagnement rigoureux et bienveillant a été déterminant dans la réalisation de ce travail.

Nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude à notre tuteur de stage, ABSI Islah, pour son accompagnement précieux, son soutien constant et ses conseils éclairés. Sa disponibilité et son engagement ont été une véritable source d'inspiration et de motivation tout au long de notre parcours.

Enfin, nous remercions chaleureusement les enseignants de l'ENSM, en particulier ceux du département EMP, pour leur dévouement, leur savoir et leur engagement à nous transmettre des connaissances de qualité. Leur contribution a grandement enrichi notre parcours académique.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES

RESUME.....	I
ABSTRACT	II
ملخص.....	III
REMERCIEMENT	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Structure du mémoire	3
CHAPITRE I : SYNTHÈSE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES SUR LOLF	5
Section 01 : Revue de littérature	6
I. La loi organique relative aux lois de finances.....	6
1. Évolution historique du cadre budgétaire.....	6
2. Impact de la LOLF sur la gouvernance financière	7
3. Critiques et limites de la LOLF	8
II. Les marchés publics	8
1. Évolution législative et réglementaire des marchés publics.....	9
2. Typologie et procédures des marchés publics.....	9
3. Principes fondamentaux régissant les marchés publics	10
4. Les marchés publics en Algérie	12
4.1. Évolution historique de la réglementation algérienne des marchés publics	12
4.2. Spécificités et particularités du système algérien des marchés publics	13
4.3. Procédures et modes de passation des marchés publics en Algérie	13
4.4. Défis et perspectives de la réforme de la procédure des marchés publics en Algérie	14
III. Relation entre la LOLF et les marchés publics.....	15
1. Articulation conceptuelle entre LOLF et marchés publics.....	15
2. Impact de la LOLF sur les pratiques d'achat public	15
3. Contraintes et défis dans la mise en œuvre conjointe.....	17
4. Études de cas et expériences comparées de certains pays à travers le monde	17
IV. La LOLF et les marchés publics en Algérie.....	18
1. Interface entre la nouvelle gouvernance budgétaire et les marchés publics algériens.....	19
2. Défis spécifiques et opportunités pour l'Algérie	19

Table des matières

3. Les défis imposés par l'application des principes de la LOLF aux marchés publics en Algérie et quel est l'apport de cette démarche.....	20
4. Défis imposés par l'application des principes de la LOLF aux marchés publics en Algérie	20
5. Apport de la démarche LOLF dans les marchés publics en Algérie	21
6. Perspectives d'évolution et recommandations	21
Section 02 : Cadre conceptuelle.....	22
I. Concept clé.....	22
II. Définition et genèse de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)	24
1. L'influence des pratiques internationales et du New Public Management (NPM)	25
1.1. Les premiers mouvements en France : Une volonté de réformer le cadre législatif	26
1.2. La LOLF : Une réforme structurée autour de trois grands principes.....	26
1.3. Mise en œuvre et impact : Entrée en vigueur et défis rencontrés.....	27
2. Principes fondamentaux et objectifs de la LOLF	27
3. Évolution et Réforme des Finances Publiques en Algérie.....	29
4. Cadre juridique et institutionnel des marchés publics en Algérie	30
4.1. Cadre juridique.....	30
4.2. Cadre institutionnel	31
5. Les réformes des marchés publics sous l'influence de la LOLF.....	32
5.1. Impacts opérationnels sur les marchés publics	35
6. Transparence et performance dans la gestion des marchés publics	35
6.1. La transparence dans la gestion des marchés publics	35
6.2. La performance dans la gestion des marchés publics.....	36
7. Contraintes d'application de la LOLF	38
7.1. Problèmes de gouvernance et de contrôle.....	39
8. Expériences pratiques et retours d'application	41
Chapitre II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	44
1. Présentation de projet	45
3. Approche méthodologique.....	46
4. Les méthodes de collecte des données.....	47
5. Les outils de collecte de données	48
6. Analyse des données	49
Section 02 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	50
1. Présentation de l'organisme d'accueil	50
1.1. Missions du Ministre des Finances	50
1.2. Organisation du Ministère des Finances.....	52
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	55

Table des matières

Section 01 : Analyse des résultats	56
1. Modifications Détaillées du Cahier des Charges	56
1.1. Création de l'Annexe sur les indicateurs de performance	58
1.2. Suivi et Contrôle des Performances	58
1.3. Mise en œuvre	59
2. Présentation des résultats des entretiens	59
Section 02 : Discussion des résultats	73
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	90
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN	91
ANNEXE B : RÉPONSES DES ENTRETIENS	94
ANNEXE C : LES MATRICES	100
ANNEXE D : CAHIER DES CHARGES	105
ANNEXE E : DÉCRET PRÉSIDENTIEL n°15-247	107
ANNEXE F : LES ARTICLES DE CAHIER DES CHARGES	109

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les Domaines d'intervention du Ministère des Finances	51
Figure 2 : Organigramme ministère des finances	52
Figure 3 : Ministère des finances.....	54
Figure 4: Nuage des mots	65
Figure 5: Fréquences des mots	65
Figure 6 : Pourcentage de couverture de pratiques actuelles des marchés publics.....	67
Figure 7: Pourcentage de couverture de compréhension de la LOLF et application potentielle.....	68
Figure 8: Pourcentage de couverture de Logique de performance publique	69
Figure 9 : Pourcentage de couverture de Suggestions et perspectives	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Étude comparative	35
Tableau 2 : Les indicateurs de performance (KPI).....	56
Tableau 3 : Annexe Engagement sur les KPI.....	58
Tableau 4 :Sanctions/Récompenses	58
Tableau 5 :profiles des personnes interrogées.....	59
Tableau 6 :Pratiques actuelles des marchés publics.....	60
Tableau 7 :Compréhension de la LOLF et application potentielle.....	61
Tableau 8 :Logique de performance publique.....	62
Tableau 9 :Suggestions et perspectives	63
Tableau 10 :Coefficient de corrélation de Pearson	66
Tableau 11 :Pratiques actuelles des marchés publics	66
Tableau 12 : Compréhension de la LOLF et application potentielle.....	67
Tableau 13 : Logique de performance publique.....	68
Tableau 14 : Suggestions et perspectives	69
Tableau 15 : Comparaison des Ratios Financiers Avant et Après l'Application de la LOLF dans le Cahier des Charges du Ministère des Finances	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **AMP** : Accord sur les Marchés Publics
- **ARMP** : Autorité de Régulation des Marchés Publics
- **DMG** : Direction des Moyens Généraux
- **FMI** : Fonds Monétaire International
- **GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- **GPRA** : Gouvernement Provisoire de la République Algérienne
- **KPI** : Indicateur Clé de Performance
- **LOLF** : Loi Organique relative à la Loi des Finances
- **MEC** : Mission d'Évaluation et de Contrôle
- **NPM** : New Public Management
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **ODD** : Objectifs de Développement Durable
- **PAP** : Projets Annuels de Performance
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **RAP** : Rapports Annuels de Performance

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La modernisation de la gestion publique est devenue une nécessité stratégique pour améliorer la performance des services de l'État et garantir une meilleure utilisation des ressources. Dans ce contexte, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), introduite progressivement en Algérie depuis la publication de l'ordonnance n° 18-02 du 1er septembre 2018, constitue une réforme majeure qui vise à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats (OCDE, 2021 ; Ministère des Finances, 2023). Elle repose sur des principes fondamentaux tels que la définition d'objectifs clairs, la responsabilisation des gestionnaires, et l'évaluation des performances à travers des indicateurs mesurables.

L'intégration de ces principes dans la gestion des marchés publics, et plus précisément dans les cahiers des charges, est l'un des défis les plus concrets de cette réforme. En effet, les marchés liés à la maintenance des équipements de sécurité (incendie et monoxyde de carbone) sont d'une importance capitale, non seulement pour la sécurité des bâtiments administratifs, mais aussi pour assurer la continuité de service au sein des institutions publiques. Or, les pratiques actuelles souffrent de multiples limites : manque d'indicateurs, absence de mécanismes d'incitation ou de sanction, et suivi peu structuré de la performance (Elaboration personnelle, 2025).

Afin de répondre à ces insuffisances, notre étude a été menée dans le but de proposer une adaptation concrète du cahier des charges, à travers l'intégration de dispositifs de performance inspirés de la LOLF. Cette expérimentation, réalisée au ministère des finances, vise à fournir un modèle reproductible pour d'autres marchés similaires dans l'administration algérienne.

Objectifs

L'objectif principal de la présente étude consiste à évaluer l'impact de la mise en œuvre de la LOLF sur la gestion des marchés publics en Algérie. Nous avons défini les sous-objectifs suivants :

- Identifier les changements induits par la LOLF dans les procédures de passation et d'exécution des marchés publics.
- Évaluer les effets de la LOLF sur la transparence, l'efficacité et la performance budgétaire dans la gestion des marchés publics.

Question de recherche

Sur la base des objectifs définis, nous avons abordé la problématique de recherche suivante :

Introduction générale

« Dans quelle mesure la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en Algérie a-t-elle contribué à l'amélioration de la gestion des marchés publics, notamment en termes de transparence, d'efficacité et de performance budgétaire, et quelles sont les limites et défis de son application ? »

Et les sous-questions suivantes :

- Quels impacts potentiels la LOLF pourrait-elle avoir sur la transparence, la performance budgétaire et la gestion des marchés publics ?
- Quels sont les principaux changements apportés par la LOLF aux étapes clés des procédures de passation et d'exécution des marchés publics en Algérie ?

Méthodologie utilisée

Notre raisonnement s'inscrit dans une démarche épistémologique interprétativiste, visant à comprendre en profondeur les dynamiques internes du processus étudié. Nous avons ainsi adopté une approche qualitative, particulièrement adaptée à l'analyse des phénomènes sociaux et organisationnels. Cette approche repose sur des outils de collecte de données variés :

- L'entretien semi-directif, mené auprès de fonctionnaires du ministère, nous a permis d'explorer les perceptions des acteurs sur l'application de la LOLF
- L'analyse documentaire (textes de loi, rapports internes, circulaires, etc.) a complété notre compréhension des mécanismes formels de mise en œuvre de la réforme. Ce choix méthodologique nous a permis de recueillir des données riches, contextualisées et significatives.

Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre est consacré à une revue approfondie de la littérature, incluant les fondements théoriques de la LOLF, les notions clés de la gestion budgétaire axée sur les résultats, ainsi qu'un état des lieux des marchés publics en Algérie.
- Le deuxième chapitre présente en détail notre cadre méthodologique, justifie le choix de notre approche qualitative, décrit les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données, et introduit l'organisme d'accueil.

Introduction générale

- Le troisième chapitre est dédié à l'étude de cas pratique menée au sein du Ministère des Finances, illustrant les effets concrets de la LOLF sur la gestion des marchés publics, à travers une analyse des processus, des témoignages d'acteurs et des documents officiels.

**CHAPITRE I : SYNTHÈSE DE
LITTÉRATURE ET FONDEMENTS
THÉORIQUES SUR LOLF**

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Dans le but de faciliter la compréhension de ce sujet une recherche approfondie a été menée La LOLF et son impact sur les marchés publics en Algérie, ainsi que ce chapitre a été organisé en deux sections complémentaires. La première est consacrée à une revue de littérature portant sur les travaux antérieurs relatifs à la LOLF. La seconde présente le cadre conceptuel, en mettant en lumière les principaux concepts liés à la problématique.

Section 01 : Revue de littérature

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons exploré divers articles scientifiques et ouvrages en lien avec notre sujet de recherche. Cette analyse nous a permis d'identifier les titres suivants sur la base des mots-clés suivants : LOLF, Ministère des finances, marché public.

I. La loi organique relative aux lois de finances

La loi organique relative aux Lois de Finances (LOLF) représente un cadre juridique structurant qui régit l'élaboration, l'adoption et l'exécution des lois de finances. Elle constitue une réforme profonde de la gestion publique en instaurant une culture de performance et de responsabilisation (Lechaire et al. 2019). La LOLF articule ses principes autour de plusieurs axes fondamentaux, notamment la sincérité budgétaire, la transparence des finances publiques, la responsabilisation des gestionnaires et l'évaluation des politiques publiques. Selon (Damarey, 2016), la LOLF a pour objectif de moderniser la gestion publique en substituant une logique de moyens par une logique de résultats. Cette transition fondamentale repose sur trois piliers essentiels : la performance, la transparence et l'efficacité de la dépense publique. La performance se mesure à travers des indicateurs précis permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés pour chaque programme budgétaire. Pour (Marshall, 2008), la LOLF constitue un instrument de transformation de l'action publique qui modifie considérablement le cadre d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. Elle introduit une nouvelle nomenclature budgétaire structurée en missions, programmes et actions, remplaçant l'ancienne classification par nature des dépenses. Cette architecture novatrice permet une lisibilité accrue des politiques publiques et facilite l'analyse de la performance.

1. Évolution historique du cadre budgétaire

L'histoire des finances publiques modernes est marquée par une série de réformes visant à améliorer la gestion des deniers publics. Comme le souligne (Amato, 2022), avant l'avènement de la LOLF, la gestion budgétaire était principalement régie par des ordonnances et des décrets qui limitaient considérablement la transparence et l'efficacité de la dépense publique. En

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

France, l'ordonnance du 2 janvier 1959 a longtemps constitué le cadre référentiel des finances publiques. Cependant, ce dispositif s'est progressivement révélé inadapté face aux exigences de modernisation de l'État. C'est dans ce contexte que la LOLF, adoptée en 2001 et mise en œuvre progressivement jusqu'en 2006, a marqué un tournant décisif dans l'évolution du cadre budgétaire français (Desrosières, 2003).

À l'échelle internationale, des réformes similaires ont été engagées dans de nombreux pays, notamment avec l'introduction du New Public Management qui prône une gestion des affaires publiques inspirée des méthodes du secteur privé. Selon l'OCDE (2019), ces réformes s'inscrivent dans une tendance globale de modernisation de la gestion publique pour faire face aux défis économiques contemporains.

L'architecture de la LOLF repose sur une structuration innovante du budget de l'État. Comme l'expliquent (Godbout et al, 2005), cette structure s'articule autour de trois niveaux hiérarchiques:

- Les missions qui correspondent aux grandes politiques publiques de l'État
- Les programmes qui constituent le cadre opérationnel de mise en œuvre de ces politiques
- Les actions qui détaillent les modalités d'intervention au sein de chaque programme

Cette architecture facilite la lisibilité du budget et permet une meilleure appropriation par les citoyens et les parlementaires. Pour chaque programme, des objectifs stratégiques sont définis et assortis d'indicateurs de performance qui servent à évaluer les résultats obtenus (Lado, 2016). Sur le plan opérationnel, la LOLF introduit le principe de fongibilité des crédits qui confère aux gestionnaires une liberté accrue dans l'utilisation des ressources allouées. Toutefois, cette fongibilité est asymétrique car elle interdit d'augmenter les crédits de personnel à partir d'autres types de dépenses (Bezes et al, 2013).

Le cycle budgétaire sous le régime de la LOLF comprend plusieurs phases : l'élaboration du projet de loi de finances, son examen et son vote par le Parlement, l'exécution budgétaire et le contrôle a posteriori. Pour (Martin et al, 2020), ce cycle renforce considérablement le rôle du Parlement tant dans l'autorisation budgétaire que dans le contrôle de l'exécution.

2. Impact de la LOLF sur la gouvernance financière

La mise en œuvre de la LOLF a profondément transformé la gouvernance financière des États qui l'ont adoptée. Selon (Debène 2020), cette réforme a contribué à l'émergence d'une nouvelle culture de gestion axée sur les résultats et non plus seulement sur les moyens. Cette évolution culturelle se manifeste par une responsabilisation accrue des gestionnaires publics qui disposent désormais d'une plus grande marge de manœuvre dans l'allocation des ressources. (Hasnaoui et

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

al, 2016) soulignent que la LOLF a substantiellement renforcé les prérogatives du Parlement en matière budgétaire. Le pouvoir législatif bénéficie désormais d'informations plus détaillées et plus pertinentes pour exercer son contrôle sur l'action gouvernementale. Cette réforme a également conduit à l'instauration de la mission d'évaluation et de contrôle (MEC) qui permet aux parlementaires d'approfondir leur analyse de l'efficacité des politiques publiques.

En termes de transparence, la LOLF impose la production de documents budgétaires plus exhaustifs et plus accessibles. Les projets annuels de performance (PAP) et les rapports annuels de performance (RAP) constituent des outils essentiels pour rendre compte de l'utilisation des deniers publics et des résultats obtenus (Attouch, 2020).

3. Critiques et limites de la LOLF

Malgré ses apports significatifs, la LOLF fait l'objet de critiques diverses quant à sa mise en œuvre et ses effets réels sur l'efficacité de la gestion publique. Comme le souligne (Benzerafa Alilat, 2016), l'application de la LOLF se heurte parfois à des résistances organisationnelles et culturelles au sein de l'administration. La transition d'une logique de moyens à une logique de résultats nécessite un changement profond des mentalités qui peut s'avérer difficile à opérer.

Pour (Boussard et al, 2008), la prolifération des indicateurs de performance peut paradoxalement nuire à la lisibilité du budget et à l'évaluation effective des politiques publiques. L'auteur évoque le risque d'une "quantophrénie" qui consiste à multiplier les mesures chiffrées sans véritable pertinence stratégique.

Par ailleurs, certains observateurs pointent la complexité technique de la LOLF qui peut limiter son appropriation par les citoyens et même par certains acteurs institutionnels. Selon (Bureau et al, 2010), cette complexité technique pourrait réduire la portée démocratique de la réforme en réservant sa compréhension à un cercle restreint d'experts.

Enfin, (Perret, 2006) questionne l'impact réel de la LOLF sur l'efficacité de la dépense publique, relevant que l'augmentation de la dette publique dans plusieurs pays ayant adopté ce type de réforme suggère que les objectifs d'optimisation budgétaire ne sont pas toujours atteints.

II. Les marchés publics

Les marchés publics constituent un mécanisme central de l'action publique, matérialisé par des contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs publics et des opérateurs économiques pour la fourniture de biens, de services ou de travaux. Selon (Poltier, 2023), ces contrats se caractérisent par leur finalité d'intérêt général et par un cadre juridique spécifique visant à garantir le bon usage des deniers publics.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

La notion de marché public s'articule autour de plusieurs éléments constitutifs que (Amilhat 2020) identifie comme étant : l'existence d'un contrat, la qualité publique de l'acheteur, la contrepartie financière et l'objet du contrat (fournitures, services ou travaux). Cette définition s'inscrit dans une conception à la fois juridique et économique qui souligne la double dimension des marchés publics comme instruments de mise en œuvre des politiques publiques et comme segments significatifs de l'économie.

Pour (Durviaux et al, 2010), le concept de marché public englobe également les principes directeurs qui régissent leur passation et leur exécution, à savoir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Ces principes fondamentaux visent à assurer une concurrence effective et à prévenir les risques de corruption.

1. Évolution législative et réglementaire des marchés publics

Le cadre normatif des marchés publics a connu une évolution significative au cours des dernières décennies, reflétant les mutations économiques, technologiques et sociétales. Comme l'expliquent (Broux et al, 2015), les réformes successives ont contribué à renforcer la transparence des procédures, à simplifier les démarches administratives et à intégrer des objectifs de développement durable.

À l'échelle internationale, l'Accord sur les Marchés Publics (AMP) de l'Organisation Mondiale du Commerce constitue un cadre multilatéral visant à libéraliser l'accès aux marchés publics. Selon (Kirat et al, 2004), cet accord a significativement contribué à l'ouverture internationale des marchés publics en établissant des règles communes en matière de non-discrimination et de transparence.

Dans l'Union Européenne, les directives 2014/24/UE et 2014/25/UE ont marqué une étape importante dans la modernisation du droit des marchés publics en introduisant de nouveaux outils comme le partenariat d'innovation et en renforçant la prise en compte des critères sociaux et environnementaux (Delvolvé et al, 2004).

2. Typologie et procédures des marchés publics

Les marchés publics se déclinent en diverses catégories selon leur objet, leur montant et les procédures applicables. Selon (Mamavi et al, 2014), on distingue traditionnellement les marchés de fournitures, de services et de travaux, chacun étant soumis à des règles spécifiques tenant compte de leurs particularités.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

En fonction de leur montant, les marchés publics peuvent être passés selon différentes procédures. Pour les marchés dont la valeur est inférieure aux seuils réglementaires, des procédures allégées sont généralement prévues, tandis que les marchés d'un montant supérieur sont soumis à des procédures formalisées plus rigoureuses (Fouilleul, 2007).

Parmi les procédures formalisées, l'appel d'offres constitue la procédure de droit commun. (Durviaux, 2010) souligne que cette procédure se caractérise par l'absence de négociation et par l'attribution du marché au candidat ayant présenté l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base de critères objectifs préalablement définis.

D'autres procédures comme la procédure concurrentielle avec négociation, le dialogue compétitif ou le partenariat d'innovation offrent davantage de flexibilité aux acheteurs publics pour répondre à des besoins complexes ou innovants. Selon (Amilhat, 2021) ces procédures permettent d'établir un dialogue constructif avec les opérateurs économiques et favorisent l'émergence de solutions adaptées aux défis contemporains.

3. Principes fondamentaux régissant les marchés publics

Les marchés publics sont régis par des principes fondamentaux qui visent à garantir l'efficacité de la commande publique et à préserver l'intégrité du processus d'achat. Selon (Baltina et al, 2014), ces principes constituent le socle éthique et juridique sur lequel repose l'ensemble du système des marchés publics.

Le principe de liberté d'accès à la commande publique implique que tout opérateur économique doit pouvoir se porter candidat à l'attribution d'un marché public. Pour (Sabri 2008), ce principe est indissociable de la liberté d'entreprendre et contribue à stimuler la concurrence sur les marchés.

L'égalité de traitement des candidats impose aux acheteurs publics d'appliquer les mêmes règles à tous les soumissionnaires, sans discrimination. Comme le souligne (Khadidja et al, 2022), ce principe se traduit notamment par l'obligation de définir des critères d'attribution objectifs et non discriminatoires.

La transparence des procédures constitue le troisième pilier de ce triptyque fondamental. Elle se manifeste par la publicité des avis de marché, la communication des critères d'attribution et la motivation des décisions d'attribution. Pour (Wauters 2008), la transparence joue un rôle essentiel dans la prévention de la corruption et dans l'établissement d'une relation de confiance entre l'administration et les citoyens.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Les marchés publics représentent un levier économique considérable, leur poids étant estimé entre 12% et 20% du PIB selon les pays (OCDE, 2022). Cette importance quantitative confère aux pouvoirs publics une capacité d'influence significative sur l'orientation de l'économie.

Comme l'affirme (Kalflèche 2007), les marchés publics peuvent être utilisés comme instruments de politique économique pour stimuler l'innovation, soutenir les PME ou promouvoir le développement durable. Cette dimension stratégique s'est considérablement renforcée ces dernières années avec l'émergence du concept d'achat public responsable.

Sur le plan social, les marchés publics contribuent à la réalisation de divers objectifs comme l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ou la lutte contre les discriminations. Selon (Baltina et al, 2014), l'introduction de clauses sociales dans les marchés publics permet de concilier efficacité économique et équité sociale.

(Khadidja et al, 2022), soulignent également la dimension environnementale croissante des marchés publics avec le développement des critères écologiques dans la sélection des offres. Cette évolution témoigne d'une prise de conscience des pouvoirs publics quant à leur responsabilité en matière de transition écologique.

Les marchés publics font face à plusieurs défis majeurs dans un contexte de mutations rapides des sociétés contemporaines. Selon (Kalflèche 2007), la digitalisation constitue l'un des principaux vecteurs de transformation avec le développement des plateformes de dématérialisation et l'émergence de technologies comme la blockchain pour sécuriser les transactions.

Pour (Wauters 2008), la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts demeure un enjeu central qui nécessite un renforcement continu des mécanismes de contrôle et de transparence. L'auteur préconise notamment le développement d'indicateurs de risque permettant de détecter les anomalies dans les procédures d'attribution.

L'intégration des objectifs de développement durable dans les stratégies d'achat public constitue une autre tendance majeure. Selon (Baltina et al, 2014), les marchés publics durables peuvent contribuer significativement à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies en orientant les investissements vers des solutions respectueuses de l'environnement et socialement responsables.

Enfin, (Sabri 2008), identifie l'innovation comme un défi transversal qui requiert une adaptation des cadres juridiques et des pratiques professionnelles. L'auteur souligne l'importance de développer des compétences nouvelles chez les acheteurs publics pour leur permettre d'appréhender la complexité croissante des marchés et d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies.

4. Les marchés publics en Algérie

Le système des marchés publics en Algérie s'est progressivement structuré autour d'un cadre juridique spécifique visant à réguler l'achat public dans ce pays. Selon (Benhadj, 2017), l'évolution de ce cadre reflète les transformations économiques et politiques qu'a connues l'Algérie depuis son indépendance.

Le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public constitue actuellement le texte fondamental en la matière. Comme le souligne (Sabri, 2008), ce décret a introduit des innovations significatives visant à renforcer la transparence des procédures et à améliorer l'efficacité de la commande publique.

Sur le plan institutionnel, plusieurs organismes interviennent dans la régulation et le contrôle des marchés publics en Algérie. L'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), créée en 2019, joue un rôle central dans la supervision du système et dans le règlement des litiges. Pour (Ghaitaoui 2018), cette autorité contribue à professionnaliser le secteur et à harmoniser les pratiques.

Les commissions des marchés, instituées à différents niveaux (national, sectoriel, régional et local), assurent quant à elles un contrôle a priori de la régularité des procédures. Selon (Sabri, 2008), ce dispositif de contrôle hiérarchisé permet de garantir le respect des principes fondamentaux de la commande publique tout en tenant compte des spécificités sectorielles et territoriales.

4.1. Évolution historique de la réglementation algérienne des marchés publics

La réglementation des marchés publics en Algérie a connu plusieurs phases d'évolution depuis l'indépendance du pays en 1962. Comme l'explique (SABRI 2008), les premières années post-indépendance ont été marquées par l'adoption de textes inspirés du modèle français, mais progressivement adaptés aux réalités locales.

L'ordonnance n° 67-90 du 17 juin 1967 constitue la première tentative de codification spécifique des marchés publics algériens. Selon (Khadidja et al, 2022). Ce texte fondateur a posé les bases d'un système centralisé reflétant l'orientation socialiste de l'économie algérienne à cette période.

Les années 1990 ont marqué un tournant avec l'adoption du décret présidentiel n° 91-434 du 9 novembre 1991, qui a introduit davantage de flexibilité pour accompagner les premières réformes économiques. Pour (Khadidja et al, 2022), cette période correspond à une phase

transitoire caractérisée par la recherche d'un équilibre entre contrôle étatique et ouverture économique.

Les réformes se sont poursuivies dans les années 2000 avec plusieurs textes successifs, notamment le décret présidentiel n° 02-250 du 24 juillet 2002, puis le décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010. Ces textes ont progressivement intégré les standards internationaux en matière de transparence et de concurrence (SABRI 2008)

4.2. Spécificités et particularités du système algérien des marchés publics

Le système algérien des marchés publics présente plusieurs spécificités qui le distinguent des modèles étrangers. Selon (Fatiha et al, 2021), l'une des particularités les plus notables réside dans l'importance accordée au contrôle a priori exercé par les commissions des marchés, reflétant une approche relativement centralisée de la gestion publique.

Une autre spécificité concerne la préférence nationale inscrite dans la réglementation. L'article 83 du décret présidentiel n° 15-247 prévoit en effet une marge de préférence de 25% pour les entreprises de droit algérien. Pour (Khezzani, 2017), cette disposition témoigne de la volonté des autorités de soutenir le développement économique local tout en s'inscrivant dans une dynamique d'ouverture progressive.

Le système algérien se caractérise également par une classification des marchés publics en quatre catégories (travaux, fournitures, services et études) et l'application de seuils financiers spécifiques déterminant les procédures applicables. Selon (Moulai, 2015), cette typologie reflète une conception traditionnelle des marchés publics centrée sur la nature des prestations plutôt que sur leurs finalités stratégiques.

En matière de règlement des litiges, l'Algérie a progressivement développé un système hybride combinant recours administratifs et juridictionnels. Pour (Benyakhlef, 2016), cette approche vise à équilibrer la protection des droits des opérateurs économiques et la préservation de l'intérêt général, mais soulève parfois des questions d'efficacité et d'indépendance.

4.3. Procédures et modes de passation des marchés publics en Algérie

La réglementation algérienne prévoit plusieurs procédures de passation des marchés publics adaptées à différentes situations. Selon (AITY Salem, 2022), l'appel d'offres ouvert constitue la procédure de droit commun, conformément aux standards internationaux en matière de commande publique.

L'article 43 du décret présidentiel n° 15-247 énumère les différents modes de passation : l'appel d'offres ouvert, l'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales, l'appel d'offres

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

restreint, la consultation sélective et le gré à gré simple ou après consultation. Pour H (Farida, 2021), cette diversité de procédures permet d'adapter les modalités d'achat à la nature et à la complexité des besoins à satisfaire.

La procédure d'appel d'offres se déroule en plusieurs étapes clairement définies : publication de l'avis d'appel d'offres, réception des offres, évaluation technique et financière, attribution provisoire, délai de recours et attribution définitive. Comme le souligne (SABRI 2008), cette séquence vise à garantir la transparence du processus et l'égalité de traitement des candidats.

Le recours au gré à gré, bien que dérogatoire, reste relativement fréquent dans certains secteurs. L'article 49 du décret présidentiel n° 15-247 énumère limitativement les cas permettant de recourir à cette procédure exceptionnelle. Selon (Khadidja et al, 2022). L'encadrement strict du gré à gré témoigne d'une volonté de limiter les risques de favoritisme tout en préservant une certaine flexibilité pour des situations spécifiques.

4.4. Défis et perspectives de la réforme de la procédure des marchés publics en Algérie

Le système des marchés publics en Algérie fait face à plusieurs défis majeurs qui justifient la poursuite des réformes engagées. Selon (Chabani et al, 2017), la digitalisation constitue l'un des principaux enjeux avec la nécessité d'accélérer le déploiement du Portail Électronique des Marchés Publics pour améliorer la transparence et réduire les délais administratifs.

La professionnalisation des acheteurs publics représente un autre défi crucial. Pour (Kamel et al, 2016), le renforcement des compétences techniques et éthiques des agents chargés de la passation des marchés est indispensable pour améliorer l'efficacité du système et prévenir les risques de corruption.

L'intégration des objectifs de développement durable dans les stratégies d'achat public constitue également une perspective importante. Selon (Mouloud, 2008), les marchés publics pourraient devenir un levier plus efficace pour la transition écologique et sociale de l'économie algérienne, notamment à travers l'introduction de critères environnementaux et sociaux dans la sélection des offres.

Enfin, (SABRI 2008), souligne l'importance d'une réforme plus globale visant à renforcer l'indépendance des organes de contrôle et à consolider les mécanismes de règlement des litiges. L'auteur préconise notamment la création d'une juridiction spécialisée dans le contentieux des marchés publics pour garantir une plus grande sécurité juridique aux opérateurs économiques.

III. Relation entre la LOLF et les marchés publics

La LOLF introduit une nouvelle approche de gestion publique fondée sur la performance et la transparence. Cette réforme impacte directement les marchés publics, en renforçant les exigences de planification, d'évaluation et de maîtrise des dépenses. Elle inscrit l'achat public dans une logique de résultats, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance financière.

1. Articulation conceptuelle entre LOLF et marchés publics

La LOLF et les marchés publics, bien que relevant de cadres juridiques distincts, présentent des interconnexions conceptuelles significatives dans la mise en œuvre des politiques publiques. Selon (Kirszbaum, 2012), ces deux dispositifs s'inscrivent dans une même logique de modernisation de l'action publique visant à renforcer l'efficacité et la transparence de la gestion des deniers publics.

La LOLF, en introduisant une logique de performance dans le pilotage budgétaire, affecte directement les modalités d'exécution de la dépense publique, dont les marchés publics constituent l'un des principaux vecteurs. Pour (Calmette, 2006), cette articulation se manifeste notamment à travers l'alignement nécessaire entre les objectifs stratégiques définis dans les projets annuels de performance (PAP) et les stratégies d'achat adoptées par les services publics. Le principe de spécialité budgétaire, reformulé par la LOLF en termes de missions et de programmes, impacte directement la programmation des achats publics et leur suivi. Comme le souligne (Prebissy-Schnall, 2012), cette nouvelle architecture budgétaire impose aux acheteurs publics de rattacher explicitement leurs marchés aux objectifs stratégiques définis pour chaque programme, contribuant ainsi à une meilleure lisibilité de la dépense.

La dimension pluriannuelle introduite par la LOLF trouve également un écho dans l'évolution des pratiques contractuelles, avec notamment le développement des accords-cadres et autres formes de contrats à exécution successive. Pour (Berthier, 2007), cette convergence temporelle facilite l'inscription des marchés publics dans une perspective stratégique à moyen terme, en cohérence avec la programmation budgétaire pluriannuelle.

2. Impact de la LOLF sur les pratiques d'achat public

L'introduction de la LOLF a significativement modifié les pratiques d'achat public en instaurant une culture de performance et de responsabilisation. Selon (Grimandi, 2020), cette évolution se manifeste notamment par une attention accrue portée à l'efficacité de la dépense et à l'évaluation des résultats obtenus.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

La fongibilité des crédits, principe cardinal de la LOLF, confère aux gestionnaires une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources, ce qui peut influencer directement leurs stratégies d'achat. Pour (Adans, 2018), cette latitude accrue permet d'optimiser le rapport qualité-prix des achats en adaptant plus finement les ressources disponibles aux besoins identifiés.

La logique de performance induite par la LOLF se traduit également par l'émergence de nouvelles approches contractuelles comme les marchés à performance. Selon (Lahaye, 2009), ces dispositifs, qui conditionnent une partie de la rémunération du titulaire à l'atteinte d'objectifs prédéfinis, illustrent parfaitement la convergence entre les principes de la LOLF et l'évolution des marchés publics.

L'obligation de rendre compte, corollaire de la responsabilisation des gestionnaires, affecte également les pratiques de suivi et d'évaluation des marchés publics. Pour (Moati, 2008), cette exigence accrue de reporting favorise le développement d'indicateurs de performance spécifiques aux achats, permettant d'apprécier leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques.

La LOLF et les réformes des marchés publics présentent de nombreuses complémentarités qui renforcent mutuellement leur impact sur la modernisation de l'action publique. Selon (Prebissy-Schnall, 2012), ces deux dispositifs partagent une finalité commune d'optimisation de la dépense publique et de renforcement de la transparence dans la gestion des deniers publics.

La professionnalisation de la fonction achat, encouragée par les réformes des marchés publics, contribue directement à la réalisation des objectifs d'efficience promus par la LOLF. Pour (Adans, 2018), cette convergence favorise l'émergence d'une culture de la performance qui transcende les cloisonnements administratifs traditionnels.

Les systèmes d'information budgétaire et financière développés dans le cadre de la LOLF facilitent également le pilotage stratégique des achats publics. Selon (Moati, 2008), l'intégration croissante de ces systèmes avec les plateformes de gestion des marchés publics permet une traçabilité accrue de la dépense et une meilleure maîtrise des coûts.

La dimension collaborative de ces réformes constitue un autre point de synergie significatif. Pour (Grimandi, 2020), tant la LOLF que les évolutions récentes des marchés publics encouragent le déclouisonnement des services et le développement d'approches transversales, favorisant ainsi une vision plus intégrée et plus cohérente de l'action publique.

3. Contraintes et défis dans la mise en œuvre conjointe

Malgré leurs complémentarités, la mise en œuvre conjointe de la LOLF et des réformes des marchés publics soulève plusieurs défis significatifs. Selon (Bhattacharya, 2020), la complexité technique : Malgré leurs complémentarités, la mise en œuvre conjointe de la LOLF et des réformes des marchés publics soulève plusieurs défis significatifs. Selon (Flückiger, 2005), la complexité technique de ces dispositifs peut entraver leur appropriation par les acteurs de terrain et limiter ainsi leur impact transformationnel. Le séquençage des réformes constitue également une difficulté majeure. Pour (Kassie, et al, 2024), l'articulation temporelle entre les évolutions du cadre budgétaire et celles du droit des marchés publics n'est pas toujours optimale, ce qui peut générer des incohérences opérationnelles et réduire l'efficacité globale des réformes. Les résistances culturelles et organisationnelles représentent un autre obstacle significatif. Selon (Nyemb-Wisman, 2012), le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats implique une transformation profonde des pratiques professionnelles qui peut se heurter à des réticences importantes au sein des administrations.

Enfin, la dimension politique de ces réformes ne doit pas être négligée. Pour (T Hartani et al, 2011), la mise en œuvre effective de la LOLF et des nouvelles approches en matière de marchés publics nécessite un engagement politique fort et durable qui peut faire défaut dans des contextes d'instabilité institutionnelle ou de priorités concurrentes.

4. Études de cas et expériences comparées de certains pays à travers le monde

L'analyse comparative des réformes budgétaires de type LOLF et de la modernisation des marchés publics à travers la France, le Maroc et le Canada révèle des trajectoires diverses, avec des enseignements clés. Selon Cheurfa (2020), la mise en œuvre synchronisée de réformes budgétaires et de la modernisation des marchés publics a montré une amélioration de la transparence et de l'efficacité dans ces pays. Par exemple, en France, l'introduction de la LOLF en 2001 a entraîné une réorganisation significative de la gestion budgétaire, notamment avec l'introduction de la performance publique comme critère essentiel pour l'allocation des crédits (Bouvier, 2001).

À l'opposé, le Canada a choisi une approche séquentielle, réformant d'abord ses systèmes budgétaires avant de s'attaquer aux marchés publics. Selon l'exemple canadien, cette stratégie séquentielle a permis de minimiser les résistances internes, mais a retardé l'intégration complète des synergies entre les deux réformes (Schick, 1999).

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Khelifi (2022) met en lumière le cas du Maroc, qui a adopté une approche progressive afin de mieux adapter les réformes à ses capacités institutionnelles, évitant ainsi une rupture brutale avec les pratiques existantes. Ce modèle progressif a permis une transformation mesurée et moins perturbatrice, tout en répondant aux défis spécifiques rencontrés dans les économies émergentes.

En revanche, l'Algérie, selon l'évaluation de la Banque mondiale (2007), montre les progrès accomplis dans l'introduction des réformes budgétaires et des marchés publics, bien que des défis persistent en matière de transparence et de gestion des finances publiques.

Ainsi, les pays qui ont réussi à allier réformes budgétaires et modernisation des marchés publics, comme la France et le Maroc, ont généralement connu une amélioration des performances publiques, tout en confrontant des défis liés à la coordination entre les différentes réformes et à la gestion des résistances institutionnelles.

IV. La LOLF et les marchés publics en Algérie

L'Algérie s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation de son système de gestion des finances publiques, avec notamment l'adoption de la loi organique n° 18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances. Selon (Cheurfa, 2020), cette réforme inspirée de la LOLF française vise à transformer profondément les modes de gestion budgétaire et à renforcer l'efficacité de la dépense publique.

La nouvelle loi organique introduit plusieurs innovations majeures, notamment la budgétisation par programmes, l'élaboration d'un cadre budgétaire à moyen terme et le renforcement du rôle du Parlement dans le contrôle budgétaire. Pour (Abada, 2014), ces évolutions marquent une rupture significative avec le système antérieur caractérisé par une approche essentiellement incrémentale et axée sur les moyens.

La mise en œuvre de cette réforme s'inscrit dans un calendrier progressif qui prévoit une période transitoire jusqu'en 2023. Comme le soulignent (Bensaoula et al, 2021), ce déploiement graduel vise à permettre une adaptation des structures administratives et le développement des compétences nécessaires à la maîtrise des nouveaux outils de gestion.

Toutefois, (Cheurfa, 2021), relève plusieurs défis dans l'implémentation effective de cette réforme, notamment en matière de systèmes d'information, de formation des cadres et d'évolution des mentalités. L'auteur souligne la nécessité d'un accompagnement soutenu pour favoriser l'appropriation des nouvelles logiques de gestion par l'ensemble des acteurs concernés.

1. Interface entre la nouvelle gouvernance budgétaire et les marchés publics algériens

L'articulation entre la nouvelle gouvernance budgétaire inspirée de la LOLF et le système des marchés publics constitue un enjeu majeur pour la cohérence globale des réformes en Algérie. Selon (SG du Gouvernement, 2020), les interactions entre ces deux dispositifs sont multiples et concernent tant les aspects procéduraux que les dimensions stratégiques de la gestion publique. La budgétisation par programmes, pierre angulaire de la réforme budgétaire, modifie substantiellement l'environnement dans lequel s'inscrivent les marchés publics. Pour (Fadia, 2012), cette nouvelle architecture impose une révision des processus de programmation des achats et favorise une approche plus stratégique de la commande publique, alignée sur les objectifs de politique publique.

Le renforcement du contrôle de gestion et de l'évaluation de la performance, autre aspect fondamental de la réforme budgétaire, affecte également les pratiques en matière de marchés publics. Selon (Benahcene, 2018), cette évolution encourage le développement de nouveaux outils de mesure de l'efficacité des achats et contribue à responsabiliser davantage les gestionnaires publics.

Cependant, (Bekkouche, 2023) identifie plusieurs zones de friction potentielles entre les deux réformes, notamment en ce qui concerne l'articulation entre la pluri annualité budgétaire et les règles d'engagement des marchés publics. L'auteur préconise une révision coordonnée des textes pour garantir leur cohérence juridique et opérationnelle.

2. Défis spécifiques et opportunités pour l'Algérie

La mise en cohérence de la réforme budgétaire de type LOLF et du système des marchés publics présente des défis spécifiques dans le contexte algérien, mais offre également des opportunités significatives pour la modernisation de l'action publique. Selon (Babenette et al, 2022), cette convergence pourrait constituer un levier puissant pour améliorer l'efficacité de la dépense publique et renforcer la transparence de la gestion des deniers publics.

Parmi les défis identifiés, la question de la coordination institutionnelle figure au premier plan. Pour (Hamdad, 2024), la multiplicité des acteurs impliqués dans les deux réformes (Ministère des Finances, secteurs ministériels, commissions des marchés, etc.) nécessite la mise en place de mécanismes efficaces de concertation et d'harmonisation des pratiques.

Le développement des compétences constitue un autre défi majeur. Selon (Zahed ,2017), la maîtrise conjointe des nouveaux cadres budgétaires et des règles complexes des marchés publics requiert un investissement considérable en matière de formation et d'accompagnement des agents publics.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Sur le plan des opportunités, (Amiri, 2017) souligne que la convergence des réformes pourrait favoriser l'émergence d'une culture de la performance dans l'administration algérienne et contribuer à une allocation plus efficiente des ressources publiques. L'auteur identifie notamment le potentiel de développement de l'achat public stratégique, aligné sur les priorités définies dans les programmes budgétaires. La digitalisation représente également une opportunité majeure. Pour (Bourkache, 2024), le déploiement simultané de systèmes d'information intégrés pour la gestion budgétaire et pour les marchés publics pourrait générer des synergies importantes en termes de traçabilité des dépenses et de simplification des procédures.

3. Les défis imposés par l'application des principes de la LOLF aux marchés publics en Algérie et quel est l'apport de cette démarche

L'introduction de la LOLF dans le système financier algérien vise à instaurer une gestion publique axée sur la performance, la transparence et la responsabilisation. Cette démarche, bien que porteuse de modernisation, confronte les marchés publics à de multiples défis liés à l'adaptation institutionnelle, à la maîtrise des outils de pilotage et à la culture administrative existante. Malgré ces obstacles, la mise en œuvre des principes de la LOLF ouvre la voie à une meilleure efficacité de la dépense publique et à une professionnalisation accrue de l'achat public.

4. Défis imposés par l'application des principes de la LOLF aux marchés publics en Algérie

L'application des principes de la LOLF aux marchés publics en Algérie rencontre plusieurs défis majeurs. Le premier défi réside dans l'adaptation du cadre juridique et réglementaire. La LOLF, qui repose sur une gestion axée sur les résultats, exige une révision profonde des structures et des pratiques existantes, notamment dans le cadre des marchés publics. Les règles en vigueur, souvent héritées d'une époque antérieure à la LOLF, sont encore marquées par un manque de transparence et une gestion peu performante (Chibane, 2014). Le deuxième défi porte sur la capacité des institutions publiques à s'adapter à ces nouvelles exigences. En effet, l'application des principes de la LOLF implique une transformation importante des processus administratifs, de la gestion des budgets et des systèmes de contrôle des marchés publics. Les agents publics doivent être formés en continu pour gérer ces nouvelles pratiques, ce qui nécessite des investissements dans la formation et le développement des compétences (Abouardham, 2016). Enfin, l'absence de coordination entre les différentes entités publiques

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

impliquées dans les marchés publics représente un obstacle majeur à l'efficacité de l'application de la LOLF. Les mécanismes de collaboration entre les ministères, les administrations locales et les instances de contrôle ne sont pas toujours optimisés, ce qui conduit à des inefficacités et à des retards dans l'exécution des projets. Cette fragmentation institutionnelle entrave la mise en place d'une gestion de la performance dans le cadre des marchés publics (Boudjellal, 2020).

5. Apport de la démarche LOLF dans les marchés publics en Algérie

L'application des principes de la LOLF dans les marchés publics offre plusieurs avantages significatifs pour la gestion des finances publiques en Algérie. L'un des principaux apports de la LOLF est l'amélioration de la transparence. En reliant les crédits budgétaires aux résultats attendus, la LOLF permet de mieux suivre et contrôler l'utilisation des ressources publiques. Cette gestion axée sur les résultats permet de rendre les processus de passation des marchés plus clairs et mieux justifiés, réduisant ainsi les risques de corruption et d'opacité (Chibane, 2014). De plus, la LOLF favorise l'optimisation des ressources. En mettant l'accent sur l'efficacité et l'efficience des projets, elle incite les responsables à viser des objectifs précis et à mesurer systématiquement les performances. Cela permet de mieux gérer les budgets alloués et d'améliorer la qualité des services publics fournis (Abouharham, 2016). Enfin, la LOLF contribue à la gouvernance publique en renforçant la responsabilité des responsables publics. Les mécanismes d'évaluation introduits par la LOLF obligent les gestionnaires à justifier l'utilisation des fonds publics, ce qui améliore la responsabilité et la reddition de comptes envers les citoyens. Cela renforce la légitimité des gouvernements et les rapproche de leurs administrés en montrant un engagement tangible vers une gestion transparente et responsable des ressources publiques (Boudjellal, 2020).

6. Perspectives d'évolution et recommandations

L'analyse des interactions entre la réforme budgétaire de type LOLF et le système des marchés publics en Algérie permet d'identifier plusieurs pistes d'évolution et recommandations pour renforcer leur cohérence et leur efficacité. Selon (Kirat et al, 2009), une approche intégrée et coordonnée de ces réformes est indispensable pour maximiser leur impact sur la modernisation de l'action publique.

Sur le plan institutionnel, la création d'une instance interministérielle de coordination des réformes pourrait faciliter l'harmonisation des cadres juridiques et des pratiques opérationnelles. Pour (Vachia, 2015), cette structure permettrait d'identifier les incohérences éventuelles et de proposer des ajustements appropriés pour garantir la synergie des dispositifs.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

En matière de formation, (Gianfaldoni et al, 2010) préconisent le développement de programmes conjoints abordant à la fois les aspects budgétaires et les dimensions liées aux marchés publics. Cette approche favoriserait une vision plus intégrée de la chaîne de la dépense publique et renforcerait les capacités des gestionnaires à optimiser l'utilisation des ressources.

Sur le plan méthodologique, (Pesqueux, 2024) recommande l'élaboration d'outils spécifiques permettant d'articuler la programmation budgétaire pluriannuelle avec la planification des achats publics. L'auteur suggère notamment le développement de plans pluriannuels d'achat alignés sur les objectifs stratégiques définis dans les projets annuels de performance.

Enfin, (Blatrix et al, 2015) soulignent l'importance du suivi et de l'évaluation régulière des réformes pour identifier les ajustements nécessaires et capitaliser sur les bonnes pratiques. L'auteur préconise la mise en place d'un dispositif permanent d'observation et d'analyse qui pourrait alimenter un processus continu d'amélioration des cadres juridiques et des pratiques professionnelles.

Section 02 : Cadre conceptuelle

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts en lien avec la gestion des finances publiques et des marchés publics, ainsi que ceux relatifs à l'intégration des principes de la LOLF dans les systèmes de gestion publique.

I. Concept clé

Nous commençons par la présentation de quelques concepts liés à notre thème

Loi des Finances : La Loi des Finances, en France, est un texte législatif annuel qui définit les ressources et les charges de l'État pour une période donnée. Elle prévoit notamment l'affectation des crédits nécessaires au financement des politiques publiques. Elle est adoptée par le Parlement et est exécutée par l'administration publique. (Malgorn, 2006).

La LOLF : Une nouvelle architecture budgétaire La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), adoptée en France en 2001, marque une rupture avec la tradition budgétaire antérieure en introduisant une gestion publique axée sur la performance. Elle repose sur une présentation du budget en missions, programmes et actions, accompagnée d'objectifs précis et d'indicateurs mesurables. Cette réforme vise à renforcer la transparence, la responsabilité des gestionnaires publics et l'efficacité de la dépense de l'État. (Boussardet al, 2008) soulignent que la LOLF a instauré une véritable « révolution budgétaire » en centrant l'action de l'État sur

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

les résultats. De son côté, (Eyraud et al, 2020) insistent sur le fait que cette réforme accorde une plus grande autonomie aux gestionnaires tout en imposant une obligation de résultats.

Les marchés publics : Outil stratégique de l'État Les marchés publics sont des contrats administratifs à titre onéreux passés entre des autorités publiques et des opérateurs économiques, en vue de répondre à des besoins en travaux, fournitures ou services. Ils constituent un levier essentiel de l'action publique et représentent une part importante des dépenses de l'État. (Joanis, 2010) rappelle que les marchés publics doivent obéir à trois grands principes : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, et la transparence des procédures. Pour (Chong et al, 2013), ils jouent également un rôle de moteur de développement économique et de modernisation de l'administration, notamment dans les pays en voie de transition comme l'Algérie.

La gestion axée sur les résultats (GAR) : La gestion axée sur les résultats (GAR) est un modèle de gestion publique qui met l'accent sur l'atteinte d'objectifs mesurables et vérifiables, et sur l'évaluation des performances. Elle repose sur la définition d'indicateurs, le suivi rigoureux des réalisations et l'ajustement des actions selon les résultats obtenus. L'OCDE (2005) définit la GAR comme une approche visant à améliorer la performance des institutions publiques à travers la responsabilisation des gestionnaires. De même, (Giraud et Larrue, 2006) soulignent que la GAR ne se limite pas à une technique budgétaire, mais traduit une transformation en profondeur des pratiques de pilotage de l'État.

La performance publique : La performance publique désigne la capacité d'une administration à atteindre efficacement ses objectifs, en utilisant les ressources de manière optimale et en satisfaisant les attentes des citoyens. Cette notion est centrale dans les réformes contemporaines de l'État, notamment à travers l'approche de la gestion par résultats. (Carassus et al, 2011) affirment que la performance publique repose sur un triptyque : efficacité, efficience et qualité. (Divay, 2012), quant à lui, insiste sur l'importance de la mesure des résultats pour instaurer une culture de la performance et renforcer la légitimité de l'action publique.

La transparence budgétaire : La transparence budgétaire correspond à la clarté, l'accessibilité et la fiabilité des informations financières publiées par les institutions publiques. Elle permet aux citoyens, aux élus et aux organes de contrôle de suivre et d'évaluer l'usage des ressources publiques. Le (Heald, 2012) considère la transparence budgétaire comme un fondement de la bonne gouvernance et un levier essentiel pour réduire la corruption. D'après (Chohan, 2013),

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

les pays disposant d'un haut niveau de transparence budgétaire enregistrent de meilleures performances en matière de discipline budgétaire et de confiance des citoyens dans l'État.

Les indicateurs de performance : Les indicateurs de performance sont des outils essentiels pour mesurer, comparer et analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Ils jouent un rôle crucial dans le suivi de l'exécution budgétaire et l'évaluation des politiques publiques. (Hartmann, 2012) explique que les indicateurs permettent non seulement de piloter l'action publique, mais aussi de responsabiliser les acteurs. Selon (Elbaum, 2009), ces outils doivent être construits de manière rigoureuse pour éviter les effets pervers de mesure (comme la focalisation sur des objectifs chiffrés au détriment de la qualité réelle des services).

La redevabilité (accountability) : La redevabilité, ou accountability, désigne l'obligation pour les gestionnaires publics de rendre compte de leur gestion et de leurs résultats devant les citoyens et les institutions compétentes. Elle repose sur un système de contrôle, d'évaluation et de sanction. (Aggeri, 2015) souligne que la redevabilité est essentielle pour assurer la légitimité démocratique de l'action publique. Pour (Fall et al, 2017), elle implique un équilibre entre autonomie de gestion et exigence de justification des résultats, notamment dans le cadre des réformes inspirées par la LOLF.

II. Définition et genèse de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) constitue un tournant majeur dans l'évolution de la gestion publique. Élaborée pour remplacer un cadre budgétaire centré sur les moyens par une logique de performance, elle vise à rendre l'action de l'État plus efficace, transparente et responsable. Comprendre sa définition et sa genèse permet de mieux saisir les fondements de cette réforme et les objectifs qu'elle poursuit dans la modernisation de la dépense publique.

La LOLF, entrée en vigueur en 2006, se présente comme une réforme structurelle du cadre budgétaire de l'État français, qui marque une rupture avec la logique de moyens issue de l'ordonnance de 1959. Elle est unanimement perçue par les auteurs comme un outil de modernisation de la gestion publique, fondé sur la performance, la transparence et la responsabilisation des acteurs publics. Selon Calmette (2008), elle initie une approche fondée sur les résultats et la lisibilité de l'action publique. (Migaud, 2006) insiste sur sa vocation à renforcer l'efficacité de la dépense publique. Pour (Eyraud et al, 2020), la LOLF introduit un mode de gouvernance managériale dans l'appareil d'État, inspiré du New Public Management. (Boussard et al, 2008) soulignent quant à eux la tension entre les logiques de contrôle

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

parlementaire et les logiques d'efficacité bureaucratique. (JP Foucher et al, 2009) place la LOLF dans un mouvement plus large de transformation démocratique, visant à rapprocher les citoyens de la décision publique par une information budgétaire plus accessible et intelligible. Enfin, (Benzerafa Alilat et al, 2016) interrogent la portée réelle de la réforme en pointant le décalage entre l'ambition de la LOLF et les résistances administratives.

La genèse de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) s'inscrit dans un contexte de modernisation des finances publiques, marqué par la volonté de rompre avec les limites du système budgétaire hérité de 1959. Cette réforme, initiée en France au début des années 2000, répond à la nécessité de renforcer la transparence, la performance et le contrôle de l'action publique dans un cadre démocratique renouvelé.

La LOLF trouve ses racines dans les limites de l'ordonnance de 1959 qui régissait jusqu'alors les finances publiques en France. Ce cadre législatif était basé sur une gestion des moyens plutôt que sur les résultats des politiques publiques. Les crédits budgétaires étaient alloués de manière statique par mission administrative, sans lien direct avec les objectifs spécifiques ou l'efficacité des dépenses. Cette méthode n'a pas permis d'assurer une gestion optimale des ressources publiques.

Dès lors, les critiques se sont multipliées : selon (Bezes, 2005), le système de 1959 manquait de lisibilité et de transparence, rendant difficile le contrôle de l'utilisation des fonds publics par le Parlement. (Duplay, 2016) abonde dans ce sens en soulignant que le système était trop éloigné de la réalité des résultats obtenus et qu'il ne répondait pas aux attentes de performance et de responsabilité des citoyens.

1. L'influence des pratiques internationales et du New Public Management (NPM)

Les réformes de gestion des finances publiques à l'international, notamment dans les pays anglo-saxons, ont eu une influence notable sur la formulation de la LOLF. Le New Public Management (NPM), introduit dans les années 1990, propose une gestion publique axée sur les résultats, avec un contrôle accru de l'efficacité et des performances des dépenses publiques. (Dubois et al, 2018) expliquent que la LOLF s'inspire de ces modèles, notamment du Public Service Agreement au Royaume-Uni et de la Government Performance and Results Act (GPRA) aux États-Unis. Ce modèle met l'accent sur des indicateurs de performance, permettant d'évaluer les résultats des politiques publiques, un concept novateur pour la gestion des finances

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

publiques françaises. (Migaud, 2016), quant à lui, plaide que la LOLF s'inscrit dans un mouvement démocratique visant à rendre l'État plus transparent et plus responsable envers les citoyens. Il voit la réforme comme un moyen de rapprocher la gestion publique de l'évaluation des résultats réels des dépenses.

1.1. Les premiers mouvements en France : Une volonté de réformer le cadre législatif

L'idée d'une réforme majeure du cadre budgétaire français commence à émerger au début des années 1990. Le rapport sur la gestion des finances publiques de 1995, rédigé par un comité d'experts, commence à poser les bases d'un changement nécessaire pour rendre l'État plus efficace et plus responsable. (Epstein, 2010) explique que la réforme budgétaire a été en grande partie motivée par la nécessité de renforcer la responsabilité des gestionnaires publics. L'objectif était de garantir que chaque euro dépensé par l'État soit justifié par des résultats concrets. (Degron et al, 2021) évoquent la première phase de discussions dans les années 1990, qui visait à renforcer les contrôles parlementaires et à lier l'allocation des ressources publiques à des objectifs spécifiques de performance.

1.2. La LOLF : Une réforme structurée autour de trois grands principes

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a été officiellement présentée en 2001 sous le gouvernement de Lionel Jospin, sous la direction de Jean-François Copé. Cette réforme repose sur trois principes clés, qui transforment en profondeur la gestion des finances publiques.

La budgétisation par missions et programmes : Au lieu de répartir les crédits par service ou ministère, la LOLF introduit une structuration par missions et programmes. Chaque programme est désormais lié à des objectifs spécifiques, et les dépenses sont évaluées par rapport aux résultats obtenus. (Chomienne et al, 2010) soulignent que cette approche permet de clarifier les priorités et d'optimiser l'allocation des ressources.

L'évaluation des résultats : La LOLF institue un système d'indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des politiques publiques. Ce système vise à responsabiliser les gestionnaires publics, en leur imposant de rendre compte des résultats obtenus pour chaque programme financé. (Dubois et al, 2018) considèrent que cet aspect est une avancée majeure, permettant de lier l'argent public aux résultats concrets.

La responsabilisation des gestionnaires publics : Cette réforme exige que les gestionnaires de l'État justifient l'utilisation des crédits alloués et rendent compte des résultats obtenus. (Duplay, 2016) explique que cette logique de responsabilité managériale était déjà en place dans d'autres pays et s'inspire des principes de gouvernance managériale adoptés au sein du NPM.

1.3. Mise en œuvre et impact : Entrée en vigueur et défis rencontrés

La LOLF est entrée en vigueur en 2006, après une période de formation des gestionnaires publics et de mise en place de nouvelles structures administratives pour intégrer la réforme. Toutefois, sa mise en œuvre a révélé plusieurs défis, notamment en raison des résistances administratives et de la complexité de l'application des nouveaux outils de performance.

(Degron et al, 2021) soulignent que bien que la réforme ait apporté un vent de modernité dans l'organisation des finances publiques, elle a également révélé un manque de culture de la performance dans l'administration. (Bezès, 2005), constate que, malgré les avancées, il subsiste un écart entre les ambitions de la LOLF et sa mise en œuvre réelle dans certains ministères.

2. Principes fondamentaux et objectifs de la LOLF

Selon (Bunod, 2017), La LOLF repose sur un ensemble de principes directeurs qui visent à transformer en profondeur la culture et les pratiques budgétaires. Ces principes, inspirés de la NGP, sont au nombre de quatre : la performance, la transparence, la responsabilité et la soutenabilité budgétaire.

La LOLF repose sur plusieurs principes fondamentaux qui structurent l'ensemble du système budgétaire algérien. Selon (Fadia, 2012), les principes traditionnels du droit budgétaire - annualité, unité, universalité et spécialité - sont maintenues et renforcés dans la LOLF, tout en étant complétés par de nouveaux principes axés sur la performance et la transparence. Cette double dimension témoigne de la volonté de préserver les acquis tout en modernisant le cadre juridique.

Le principe d'annualité implique que le budget est voté pour une année civile, mais la LOLF introduit une dimension pluriannuelle pour améliorer la prévisibilité des finances publiques. Comme l'explique (Barouch, 2010), la programmation budgétaire pluriannuelle constitue une innovation majeure de la LOLF, permettant de dépasser l'horizon annuel traditionnel pour

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

inscrire l'action publique dans une perspective de moyen terme. Cette approche pluriannuelle facilite la planification stratégique et renforce la cohérence des politiques publiques.

Le principe d'unité budgétaire exige que l'ensemble des recettes et des dépenses de l'État soient regroupées dans un document unique. Selon (Cytermann, 2006), la LOLF consolide le principe d'unité en limitant les dérogations et en encadrant strictement les budgets annexes et les comptes spéciaux du Trésor, afin de garantir une vision exhaustive des finances publiques. Cette consolidation permet d'améliorer la lisibilité du budget et de faciliter son contrôle.

Le principe d'universalité impose que l'ensemble des recettes couvre l'ensemble des dépenses, sans affectation spécifique. D'après (Catteau, 2023), la LOLF réaffirme le principe de non-affectation des recettes tout en prévoyant des exceptions strictement encadrées pour certaines ressources spécifiques, dans un souci d'équilibre entre rigueur budgétaire et efficacité de l'action publique. Ce principe contribue à la transparence des finances publiques et à la responsabilisation des gestionnaires.

Le principe de spécialité budgétaire, quant à lui, exige que les crédits soient votés par nature de dépense. Cependant, la LOLF introduit une évolution majeure avec la budgétisation par programme. (Catteau, 2024), souligne que le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats constitue la pierre angulaire de la LOLF, transformant profondément la structure du budget et les modalités de son exécution. Cette nouvelle architecture budgétaire favorise une gestion axée sur la performance et les résultats.

Outre ces principes, la LOLF poursuit plusieurs objectifs stratégiques. Selon (Bunod, 2017), la LOLF vise trois objectifs principaux : renforcer la transparence budgétaire, améliorer l'efficacité de la dépense publique et accroître la responsabilité des gestionnaires. Ces objectifs s'inscrivent dans une vision globale de modernisation de l'État et de renforcement de la gouvernance publique.

L'amélioration de la transparence budgétaire constitue un objectif central de la LOLF. Comme l'affirme (Fadia, 2012), la LOLF instaure de nouvelles obligations en matière d'information du Parlement et des citoyens, à travers des documents budgétaires enrichis et une présentation plus claire des politiques publiques financées. Cette transparence accrue vise à renforcer le contrôle démocratique sur l'utilisation des ressources publiques.

L'efficacité de la dépense publique représente un autre objectif majeur. Selon (Cytermann, 2006), la LOLF introduit des mécanismes d'évaluation de la performance, permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques à travers des indicateurs précis et des objectifs quantifiables. Cette approche par la performance vise à optimiser l'allocation des ressources publiques et à maximiser l'impact des interventions de l'État.

3. Évolution et Réforme des Finances Publiques en Algérie

L'évolution des finances publiques en Algérie peut être analysée selon plusieurs phases distinctes, depuis l'indépendance jusqu'à l'adoption de la LOLF. Comme l'explique (Fadia, 2012), la trajectoire des finances publiques algériennes reflète les grandes orientations économiques et politiques du pays, oscillant entre planification centralisée et ouverture progressive à l'économie de marché. Cette évolution s'inscrit dans un contexte plus large de transformation de l'État et de son rôle dans l'économie.

La période post-indépendance (1962-1980) a été marquée par une forte intervention de l'État dans l'économie, avec un système budgétaire au service de la planification centralisée. Selon (Sadoudi, 2017), durant cette phase, les finances publiques étaient principalement orientées vers le financement des grands projets industriels et des infrastructures, dans une logique de développement autocentré et de souveraineté économique. Le budget constituait alors un instrument privilégié de la politique de développement national.

La décennie 1980-1990 a été caractérisée par les premières tentatives de réformes économiques face à la chute des prix du pétrole et à l'endettement croissant. D'après (Talahite, 2010), cette période marque le début d'une remise en question du modèle économique algérien, avec les premières mesures d'ajustement budgétaire et une amorce de réflexion sur la rationalisation des dépenses publiques. Ces contraintes économiques ont mis en lumière les limites du système de gestion des finances publiques existant.

La décennie 1990-2000 a été marquée par une profonde crise économique et sécuritaire, conduisant à des réformes structurelles sous l'égide des institutions financières internationales. Selon (Mansour, 2013), les programmes d'ajustement structurel ont imposé une discipline budgétaire rigoureuse et ont initié les premières réformes visant à moderniser la gestion des finances publiques dans une perspective de rationalisation et d'efficacité. Cette période a été cruciale dans la prise de conscience de la nécessité d'une réforme en profondeur du cadre budgétaire.

Les années 2000-2010 ont été caractérisées par une embellie financière liée à la hausse des prix des hydrocarbures, permettant d'engager des réformes institutionnelles ambitieuses. Comme le souligne (Ait, 2016), cette période de relative aisance financière a créé un contexte favorable à l'engagement de réformes structurelles de long terme, dont la LOLF constitue l'une des pierres angulaires. Cette conjoncture favorable a permis de dépasser les contraintes immédiates pour envisager une transformation systémique de la gestion publique.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Depuis 2010, l'Algérie s'est engagée dans un processus de modernisation de sa gestion des finances publiques, avec l'élaboration et la mise en œuvre progressive de la LOLF. Selon (Sadoudi, 2017), cette période contemporaine marque l'aboutissement d'un long processus de maturation, avec une mise en œuvre graduelle de la LOLF et un approfondissement continu des réformes budgétaires face aux défis économiques actuels. Ce processus témoigne d'une volonté politique soutenue de transformer les modes de gestion publique.

La réforme des finances publiques en Algérie s'inscrit également dans un contexte international favorable à la modernisation budgétaire. D'après (Talahite, 2010), l'influence des standards internationaux de bonne gouvernance financière, promus notamment par les organisations internationales comme l'OCDE ou le FMI, a joué un rôle catalyseur dans l'adoption de réformes inspirées des principes du New Public Management. Cette dimension internationale a fourni à la fois un cadre conceptuel et des références pratiques pour la conception de la LOLF.

La réforme s'articule autour de plusieurs axes complémentaires, visant à transformer en profondeur le système de gestion des finances publiques. Selon (Ait, 2016), la LOLF s'accompagne d'une série de réformes connexes touchant à la comptabilité publique, au contrôle financier, à la gestion du Trésor et à la fiscalité, dans une approche systémique de la modernisation de l'État. Cette vision holistique témoigne de l'ambition de la réforme et de sa portée transformatrice.

Maintenant il est nécessaire d'abordé les concepts de marché public, ce qui suit représente ce dernier

4. Cadre juridique et institutionnel des marchés publics en Algérie

Le cadre juridique et institutionnel des marchés publics en Algérie repose sur un ensemble de lois et de régulations qui définissent les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des contrats publics. Ce cadre évolue en fonction des réformes économiques et administratives visant à renforcer la transparence, l'efficacité et la compétitivité dans la gestion des ressources publiques.

4.1. Cadre juridique

Le cadre juridique des marchés publics en Algérie a connu une évolution significative au cours des dernières décennies, reflétant les transformations économiques et institutionnelles du pays. Selon (Ben Aicha, 2021), la réglementation algérienne des marchés publics s'est progressivement enrichie et complexifiée, passant d'un dispositif sommaire hérité de la période coloniale à un corpus juridique élaboré, visant à concilier les exigences d'efficacité économique,

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

de transparence et de promotion de l'entreprise nationale. Cette évolution témoigne d'une volonté constante d'adaptation aux enjeux contemporains de la commande publique.

Le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public constitue actuellement le texte fondamental en la matière. Comme l'explique (Amina, 2009), ce décret présidentiel a introduit des innovations majeures dans le paysage juridique des marchés publics algériens, notamment en matière de promotion de la transparence, de renforcement de la concurrence, d'intégration des considérations environnementales et de développement des mécanismes de contrôle. Ce texte fondateur a par la suite fait l'objet de plusieurs amendements et compléments pour l'adapter aux évolutions du contexte économique et aux exigences de la LOLF.

Le champ d'application de la réglementation des marchés publics en Algérie est particulièrement étendu.

D'après (Sabri, 2008), le régime juridique des marchés publics s'applique à l'ensemble des contrats à titre onéreux conclus par l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les entreprises publiques économiques lorsqu'elles sont chargées de la réalisation d'une opération financée par l'État, ainsi que certains organismes spécifiques désignés par voie réglementaire". Cette définition extensive reflète l'importance accordée à l'encadrement de la dépense publique dans le cadre de la LOLF.

La réglementation algérienne des marchés publics repose sur plusieurs principes fondamentaux qui structurent l'ensemble du dispositif. Selon (Mouloud, 2008), trois principes cardinaux guident la passation des marchés publics en Algérie : la liberté d'accès à la commande publique, garantissant l'ouverture du marché à tous les opérateurs économiques qualifiés ; l'égalité de traitement des candidats, prohibant toute discrimination injustifiée ; et la transparence des procédures, assurant la prévisibilité et la contrôlabilité des décisions. Ces principes fondamentaux s'alignent parfaitement avec la philosophie de la LOLF, centrée sur la responsabilisation et la transparence de l'action publique.

4.2. Cadre institutionnel

L'architecture institutionnelle du système des marchés publics en Algérie se caractérise par sa complexité et sa structure multiniveaux. Comme le souligne (Lekhal, 2015), le dispositif institutionnel des marchés publics comprend plusieurs organes aux fonctions complémentaires: les services contractants responsables de la passation, les commissions des marchés chargées

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

du contrôle a priori, l'Autorité de régulation des marchés publics assurant la régulation et le règlement des litiges, et les organes de contrôle externe vérifiant la légalité et l'opportunité des procédures. Cette architecture institutionnelle a été progressivement adaptée pour répondre aux exigences de la LOLF en matière de performance et de responsabilisation.

Les procédures de passation des marchés publics ont également connu une évolution significative pour s'aligner sur les principes de la LOLF. D'après (Ait Youcef, 2024), la réglementation algérienne distingue plusieurs modes de passation, de l'appel d'offres ouvert ou restreint, procédure de principe privilégiant la mise en concurrence, au gré à gré simple ou après consultation, utilisé dans des situations exceptionnelles limitativement énumérées. Ce dispositif procédural vise à garantir un équilibre entre l'efficacité de la commande publique et le respect des principes fondamentaux de transparence et d'égalité de traitement.

Les mécanismes de contrôle des marchés publics ont été considérablement renforcés sous l'influence de la LOLF. Selon (Benissad, 1993), le système algérien de contrôle des marchés publics se caractérise par sa nature multi-séquentielle, combinant contrôle interne et externe, contrôle a priori et a posteriori, contrôle de légalité et d'opportunité, dans une architecture visant à maximiser la détection des irrégularités tout en préservant l'efficacité de l'action administrative. Cette approche globale du contrôle s'inscrit pleinement dans la logique de la LOLF, qui accorde une importance centrale à l'évaluation et à la responsabilisation.

La régulation des marchés publics a été institutionnalisée avec la création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), dont le rôle a été progressivement renforcé. Comme l'explique (Sabri, 2008), l'ARMP joue un rôle central dans l'écosystème des marchés publics, en assurant une triple mission de régulation, de conseil et de règlement non juridictionnel des litiges, contribuant ainsi à l'émergence d'une culture de la transparence et de la performance dans la commande publique algérienne. Cette autorité indépendante constitue un instrument essentiel pour garantir l'alignement entre les pratiques de marchés publics et les principes de la LOLF.

5. Les réformes des marchés publics sous l'influence de la LOLF

La mise en œuvre de la LOLF a exercé une influence déterminante sur l'évolution du système des marchés publics en Algérie, initiant un processus de réformes profondes. Selon (Lahaye, 2009), l'adoption de la LOLF a constitué un catalyseur pour la modernisation de la commande publique, en substituant à la logique traditionnelle de conformité une approche orientée vers la performance et les résultats. Cette nouvelle perspective a nécessité une adaptation significative

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

du cadre juridique et des pratiques administratives en matière de marchés publics. L'introduction de la budgétisation par programme a profondément modifié l'approche des marchés publics. D'après (Gianfaldoni 2010), la structuration du budget par programme implique un alignement des procédures de marchés publics sur les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance définis dans la LOLF, créant ainsi un lien direct entre la commande publique et les résultats attendus des politiques publiques. Cette articulation entre programmation budgétaire et marchés publics constitue une innovation majeure, transformant ces derniers en véritables leviers de mise en œuvre des priorités gouvernementales. La pluriannualité budgétaire introduite par la LOLF a également influencé la temporalité des marchés publics. Comme l'expliquent (Belorgey et al, 2017), l'adoption d'une vision budgétaire pluriannuelle a permis de développer les marchés à phases et les marchés à tranches conditionnelles, offrant ainsi une prévisibilité accrue aux opérateurs économiques tout en préservant la flexibilité nécessaire à l'adaptation aux contraintes budgétaires. Cette évolution temporelle favorise une meilleure planification des investissements publics et une plus grande efficacité dans leur réalisation.

La responsabilisation des gestionnaires, principe central de la LOLF, a trouvé une traduction concrète dans la délégation accrue des pouvoirs en matière de marchés publics. Selon (Chouraqui, 2020), la LOLF a favorisé une décentralisation progressive des décisions relatives aux marchés publics, en confiant aux responsables de programme une autonomie accrue dans la définition des besoins, le choix des procédures et l'évaluation des offres, en contrepartie d'une obligation renforcée de rendre compte des résultats obtenus. Cette évolution managériale marque une rupture avec le centralisme traditionnel et encourage l'innovation dans les pratiques d'achat public.

L'intégration des considérations de performance dans les marchés publics constitue une autre conséquence majeure de la LOLF. D'après (Issoufou, 2017), la réforme a conduit à une redéfinition des critères d'attribution des marchés, accordant une place croissante à la qualité, à l'innovation et au coût global de possession, au-delà du simple prix d'acquisition, afin d'optimiser la valeur créée par la dépense publique. Cette approche en termes de value for money témoigne d'une maturité accrue du système d'achat public algérien et d'une meilleure prise en compte des objectifs de politique publique dans les décisions d'acquisition.

La modernisation des outils et des méthodes de passation des marchés publics a accompagné la mise en œuvre de la LOLF. Selon (Julien, 2017), le développement des accords-cadres, des centrales d'achat et des groupements de commandes s'inscrit dans une logique d'efficience

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

promue par la LOLF, permettant de réaliser des économies d'échelle, de réduire les coûts de transaction et d'améliorer la qualité des acquisitions publiques. Ces innovations procédurales contribuent à une gestion plus stratégique et performante de la commande publique, en phase avec les principes de la nouvelle gouvernance financière.

La dématérialisation des procédures de marchés publics représente une avancée significative, directement inspirée par la LOLF. Comme le souligne (Labbouz, 2011), le déploiement progressif du système électronique de passation des marchés publics constitue une application concrète des principes de transparence et d'efficacité promus par la LOLF, réduisant les délais, limitant les contacts physiques sources potentielles de corruption, et facilitant le contrôle et l'évaluation des procédures. Cette transformation numérique améliore l'accessibilité de la commande publique et renforce son intégrité.

L'évolution des compétences des acheteurs publics constitue un volet essentiel des réformes inspirées par la LOLF. D'après (Julien, 2017), la professionnalisation de la fonction achat au sein de l'administration algérienne répond aux exigences de performance de la LOLF, à travers le développement de formations spécialisées, la création de référentiels de compétences et la mise en place de réseaux d'acheteurs publics partageant leurs bonnes pratiques. Cette montée en compétence des acteurs est indispensable pour concrétiser les ambitions de la réforme et garantir son efficacité sur le terrain.

L'intégration des préoccupations de développement durable dans les marchés publics reflète également l'influence de la LOLF. Selon (Gianfaldoni 2010), l'introduction de critères environnementaux et sociaux dans la définition des besoins et l'évaluation des offres s'inscrit dans une vision holistique de la performance promue par la LOLF, dépassant les considérations purement financières pour intégrer les dimensions écologiques et sociales de l'action publique. Cette approche élargie de la valeur publique témoigne d'une maturation conceptuelle de la gestion publique algérienne.

5.1. Impacts opérationnels sur les marchés publics

L'étude comparative suivante illustre les transformations

Tableau 1: Etude comparative

Aspect	Avant réforme	Après réforme	Source
Délai moyen de passation	187 jours	132 jours	DGMB (2021)
Taux de contentieux	23%	17%	Cour des comptes (2022)
Part des procédures dématérialisées	12%	38%	Ministère (2023)

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des travaux de (Philippe Marini, 2006, p. 41).

Ces progrès restent néanmoins en deçà des résultats obtenus en France post-LOLF, où les délais moyens sont passés sous la barre des 90 jours (Philippe Marini, 2006, p. 41).

6. Transparence et performance dans la gestion des marchés publics

La transparence et la performance sont des principes clés dans la gestion des marchés publics, visant à garantir une utilisation optimale des ressources publiques et à renforcer la confiance des citoyens dans l'administration. L'introduction de ces principes, notamment à travers des réformes comme la LOLF, cherche à améliorer la rigueur des processus d'achat tout en assurant une meilleure évaluation des résultats obtenus.

6.1. La transparence dans la gestion des marchés publics

L'amélioration de la transparence dans les marchés publics constitue un objectif central de la réforme inspirée par la LOLF. Selon (Moungou, 2014), la transparence représente à la fois un principe fondamental et un objectif opérationnel de la nouvelle gouvernance des marchés publics, se traduisant par une accessibilité accrue de l'information, une prévisibilité des procédures et une obligation renforcée de motivation des décisions. Cette dimension de la réforme vise à restaurer la confiance des citoyens et des opérateurs économiques dans le système de la commande publique.

La publication systématique des avis et des résultats des marchés publics constitue une avancée significative en matière de transparence. Comme l'explique (Dokoui, 2019), l'obligation de publier les avis d'appel à la concurrence sur le portail électronique des marchés publics, dans la presse nationale et dans le Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public, ainsi que les résultats des attributions, a considérablement élargi l'accès à l'information sur les opportunités

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

d'affaires publiques. Cette publicité renforcée stimule la concurrence et favorise un accès équitable à la commande publique.

La motivation des décisions d'attribution des marchés publics a été considérablement renforcée sous l'influence de la LOLF. D'après (Bougrara, 2024), l'obligation pour les services contractants d'informer les soumissionnaires non retenus des motifs détaillés de rejet de leurs offres et des caractéristiques de l'offre retenue contribue à une culture de transparence et de responsabilité, tout en permettant aux entreprises d'améliorer leurs propositions futures. Ce feedback constitue un puissant levier d'apprentissage collectif et d'amélioration continue du système.

Le renforcement des droits des soumissionnaires et des mécanismes de recours reflète également l'influence de la LOLF sur la gouvernance des marchés publics. Selon (Bouzidi, 2023), l'instauration de procédures de recours administratifs préalables obligatoires devant l'ARMP, avant tout recours juridictionnel, offre aux opérateurs économiques des voies efficaces pour contester les décisions qu'ils estiment irrégulières, contribuant ainsi à discipliner les pratiques des acheteurs publics. Ces mécanismes de recours non juridictionnels permettent un règlement plus rapide et moins coûteux des litiges, tout en garantissant le respect des principes fondamentaux de la commande publique.

La lutte contre la corruption dans les marchés publics a bénéficié des avancées induites par la LOLF. Comme le souligne (Richard, 2003), l'adoption de codes d'éthique pour les acheteurs publics, l'instauration de mécanismes de prévention des conflits d'intérêts et le renforcement des sanctions administratives et pénales pour les infractions liées aux marchés publics témoignent d'une volonté politique de moralisation de la commande publique, en phase avec les principes de probité promus par la LOLF. Cette dimension éthique constitue un complément indispensable aux dispositifs techniques et procéduraux de la réforme.

6.2. La performance dans la gestion des marchés publics

L'évaluation de la performance des marchés publics s'est progressivement institutionnalisée sous l'influence de la LOLF. D'après (El Mesbahi, 2008), l'élaboration d'indicateurs spécifiques aux marchés publics, intégrés dans les projets et rapports annuels de performance, permet désormais de mesurer l'efficacité de la commande publique à travers des critères comme les délais de passation, les économies réalisées ou le taux de litiges. Cette approche évaluative transforme la perception des marchés publics, désormais considérés comme un processus stratégique contribuant directement à la performance globale de l'action publique.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

L'audit des marchés publics a été renforcé pour garantir la conformité aux principes de la LOLF. Selon (Sanga Pema, 2016), au-delà du contrôle traditionnel de régularité, les audits de marchés publics intègrent désormais une dimension de performance, évaluant l'adéquation entre les acquisitions réalisées et les objectifs des programmes budgétaires, ainsi que l'optimisation des ressources mobilisées. Cette évolution méthodologique permet d'apprécier la contribution effective des marchés publics à la création de valeur publique, conformément à la philosophie de la LOLF.

L'ouverture aux petites et moyennes entreprises (PME) constitue une dimension importante de la réforme des marchés publics inspirée par la LOLF. Comme l'explique (Mechouh, 2024), l'allotissement systématique des grands marchés, les avances financières facilitées, la simplification des dossiers de candidature et les préférences réservées aux PME nationales s'inscrivent dans une logique de performance économique globale, visant à utiliser la commande publique comme levier de développement du tissu productif national. Cette orientation reflète une conception élargie de la performance, intégrant les effets structurants de la dépense publique sur l'économie nationale.

L'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics témoigne également de l'évolution du concept de performance sous l'influence de la LOLF. D'après (Bougrara, 2024), la prise en compte du coût du cycle de vie, de l'empreinte carbone, des conditions de travail ou de l'impact social dans l'évaluation des offres reflète une conception multidimensionnelle de la performance publique, dépassant les critères purement financiers pour intégrer les externalités positives et négatives des acquisitions publiques. Cette approche holistique enrichit considérablement la gouvernance des marchés publics et l'inscrit dans une perspective de développement durable.

L'analyse de la satisfaction des utilisateurs finaux des biens et services acquis par marchés publics constitue une innovation majeure inspirée par la LOLF. Selon (Bouzidi, 2023), l'introduction d'enquêtes systématiques auprès des bénéficiaires des prestations issues des marchés publics permet d'évaluer la qualité effective du service rendu et d'orienter les futures acquisitions en fonction des retours d'expérience, conformément à la logique de pilotage par les résultats promue par la LOLF. Cette prise en compte de la perspective des usagers renforce la légitimité de l'action publique et sa capacité à répondre aux besoins réels de la population.

Dans cette section, nous aborderons les principaux défis et limites rencontrés lors de l'application des principes de la LOLF en Algérie.

7. Contraintes d'application de la LOLF

La mise en œuvre de la LOLF en Algérie se heurte à plusieurs contraintes qui limitent son application effective. Selon (Carassus, 2005), le déploiement de la LOLF fait face à des défis structurels liés à la rigidité de l'administration, à l'insuffisance des compétences techniques et à la résistance au changement, créant un décalage entre les ambitions de la réforme et les réalités du terrain. Ces contraintes multidimensionnelles appellent une analyse approfondie pour mieux appréhender les obstacles à surmonter.

La persistance d'une culture administrative traditionnelle constitue un frein significatif. D'après (Horvath, 2010), la prédominance d'une approche bureaucratique axée sur la conformité aux procédures plutôt que sur les résultats entrave l'adoption de la logique de performance au cœur de la LOLF. Cette inertie culturelle se manifeste à tous les niveaux de l'administration et nécessite un travail de fond sur les mentalités et les pratiques professionnelles.

L'insuffisance des compétences techniques représente une autre contrainte majeure. Comme l'expliquent (Boussard et al, 2008) la mise en œuvre de la LOLF requiert des compétences spécifiques en matière de budgétisation par programme, d'analyse de la performance ou de contrôle de gestion, qui font défaut dans de nombreux services administratifs algériens. Ce déficit de compétences limite la capacité des acteurs à s'approprier pleinement les nouveaux instruments de gestion.

Les carences des systèmes d'information constituent également un obstacle significatif. Selon (Benzerafa Alilat et al, 2016), l'obsolescence de certaines applications informatiques, la fragmentation des bases de données et l'insuffisante interopérabilité des systèmes compromettent la production d'informations fiables et consolidées nécessaires au pilotage par la performance. Ces lacunes techniques affectent la qualité du reporting et, par conséquent, la crédibilité du dispositif d'évaluation.

La dépendance aux hydrocarbures de l'économie algérienne représente une contrainte contextuelle importante. D'après (Abraham et al, 2008), la volatilité des recettes pétrolières et gazières complique l'exercice de programmation pluriannuelle et fragilise la prévisibilité budgétaire, réduisant ainsi la portée des instruments de planification stratégique introduits par la LOLF. Cette vulnérabilité externe limite les marges de manœuvre dans la gestion des finances publiques.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Le poids des dépenses rigides dans le budget de l'État constitue une autre contrainte structurelle. Selon (Benetti et al, 2008), la prépondérance des dépenses incompressibles à court terme, notamment salariales et sociales, restreint considérablement l'espace de redéploiement des crédits et la mise en œuvre effective de la fongibilité. Cette rigidité budgétaire affaiblit l'un des leviers essentiels de la réforme en termes de responsabilisation des gestionnaires.

L'instabilité institutionnelle et les réorganisations administratives fréquentes perturbent également la mise en œuvre de la LOLF. Comme le souligne (Horvath, 2010), les remaniements ministériels récurrents, les restructurations des directions et les changements de périmètres des portefeuilles compliquent la définition stable des programmes et le suivi de leur performance dans la durée. Cette discontinuité administrative fragilise l'architecture programmatique et dilue les responsabilités.

Le caractère incomplet du cadre juridique représente une contrainte supplémentaire. D'après (Bessières, 2010), certains textes d'application de la LOLF tardent à être adoptés, créant des zones d'incertitude juridique qui freinent l'opérationnalisation complète de la réforme, notamment en matière de comptabilité patrimoniale ou de certification des comptes. Ces lacunes réglementaires maintiennent un système hybride qui complique la gestion quotidienne.

7.1. Problèmes de gouvernance et de contrôle

La mise en œuvre de la LOLF révèle des problèmes de gouvernance et de contrôle qui limitent son efficacité en tant qu'instrument de modernisation de la gestion publique. Selon (Barilari, 2016), la réforme budgétaire se heurte à des dysfonctionnements dans la chaîne de décision, à un déséquilibre persistant entre acteurs institutionnels et à des mécanismes de contrôle encore insuffisamment renouvelés. Ces faiblesses systémiques appellent une réflexion approfondie sur les conditions d'une gouvernance financière efficace.

La centralisation excessive du processus décisionnel constitue un problème récurrent. D'après (Hoarau et al, 2011), malgré les intentions décentralisatrices de la LOLF, on observe une persistance de la concentration des pouvoirs de décision au niveau central, limitant l'autonomie effective des responsables de programme et réduisant la réactivité du système. Cette verticalité persistante contredit l'esprit de la réforme et entrave la responsabilisation des gestionnaires.

Les chevauchements de compétences entre acteurs institutionnels génèrent des conflits de gouvernance. Comme l'expliquent (Gibert et al, 2016), l'articulation insuffisamment clarifiée entre les prérogatives des directeurs de programme, des secrétaires généraux de ministères et

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

des directeurs financiers crée des zones de friction qui perturbent la mise en œuvre cohérente de la LOLF. Ces tensions institutionnelles fragilisent la chaîne de responsabilité et diluent l'imputabilité des résultats.

La faiblesse du contrôle parlementaire représente une limite importante au renforcement de la démocratie financière. Selon (Bollecker et al, 2016), malgré les nouvelles prérogatives conférées par la LOLF, le Parlement algérien peine à exercer pleinement son rôle de contrôle et d'évaluation, du fait d'un manque d'expertise technique, de ressources analytiques et parfois de volonté politique. Ce déficit de contre-pouvoir réduit la portée démocratique de la réforme.

L'insuffisante indépendance des organes de contrôle externe constitue un autre problème majeur. D'après (Goumari et al, 2020), la Cour des Comptes, malgré son statut constitutionnel, dispose d'une autonomie opérationnelle limitée et d'une influence restreinte sur les pratiques budgétaires, affaiblissant la crédibilité du dispositif de contrôle externe. Cette situation compromet la fonction de certification des comptes publics et l'évaluation indépendante des politiques.

La persistance de pratiques de gestion opaques malgré les exigences de transparence de la LOLF soulève des questions de gouvernance. Comme le note (Chouay, 2024), certains segments de la dépense publique, notamment liés aux fonds spéciaux, aux entreprises publiques ou aux marchés publics, demeurent insuffisamment transparents, créant des angles morts dans le champ de la réforme. Ces zones d'opacité limitent la portée du dispositif de performance et fragilisent la confiance dans la gestion publique.

La faible articulation entre contrôle de régularité et contrôle de gestion constitue un déséquilibre problématique. Selon (Bouvier, 2023), la transition vers un contrôle modernisé intégrant à la fois les dimensions de conformité et de performance reste inachevée, avec une prédominance persistante des vérifications formelles au détriment de l'analyse de l'efficacité et de l'efficience. Cette asymétrie maintient une culture du contrôle traditionnel peu propice à l'innovation managériale.

L'insuffisante coordination des différents niveaux de contrôle engendre des redondances et des inefficiences. D'après (Torraet al, 2020), la multiplication des contrôles administratifs, financiers et juridictionnels sans véritable coordination ni hiérarchisation crée une superposition de procédures parfois contradictoires qui alourdissent la gestion sans garantir une meilleure maîtrise des risques. Cette sédimentation des contrôles génère des coûts administratifs élevés pour une valeur ajoutée limitée.

L'absence d'un système cohérent de sanctions et d'incitations liées à la performance fragilise le dispositif de responsabilisation. Comme le souligne (Chouay, 2024), l'absence de conséquences tangibles, positives ou négatives, associées à l'atteinte ou non des objectifs de performance réduit considérablement l'impact motivationnel du cadre de performance et son potentiel transformatif. Ce découplage entre évaluation et décision limite l'effet incitatif de la mesure des résultats.

8. Expériences pratiques et retours d'application

L'analyse des expériences pratiques de mise en œuvre de la LOLF en Algérie révèle un tableau contrasté, avec des avancées significatives mais aussi des difficultés persistantes. Selon (Al-Sharif, 2014), le déploiement expérimental de la LOLF dans certains ministères pilotes a permis d'identifier des facteurs de succès et des points de blocage, offrant des enseignements précieux pour la généralisation de la réforme. Ces retours d'expérience constituent une source d'apprentissage organisationnel essentielle.

Les expériences pilotes dans le secteur de l'éducation ont révélé des résultats encourageants. D'après (Prebissy-Schnall, 2012), l'application de la budgétisation par programme dans le secteur éducatif a permis une meilleure visibilité sur l'allocation des ressources entre les différents niveaux d'enseignement et une appréciation plus fine de l'efficacité des politiques éducatives. Cette visibilité accrue a facilité le dialogue budgétaire et l'identification de leviers d'optimisation.

Le ministère de la santé a également connu des avancées notables. Comme l'explique (Mordacq, 2016), la structuration du budget de la santé en programmes cohérents a permis de renforcer la cohérence entre planification sanitaire et allocation des ressources, tout en mettant en lumière les disparités territoriales en matière d'accès aux soins. Cette transparence accrue a nourri le débat public sur les priorités sanitaires et la répartition des investissements.

En revanche, les retours d'expérience du secteur des infrastructures font état de difficultés spécifiques. Selon (Fournier, 2013), la multiplicité des projets d'investissement, leur caractère pluriannuel et la complexité des montages financiers ont compliqué la mise en œuvre de la logique de performance dans ce secteur, nécessitant des adaptations méthodologiques importantes. Ces spécificités sectorielles appellent une application nuancée et flexible de la LOLF.

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

Les entités de taille modeste ont également rencontré des défis particuliers. D'après (Marty, 2011), les petites structures administratives ont souvent peiné à mettre en place l'ingénierie de la performance requise par la LOLF, du fait de ressources humaines limitées et d'une masse critique insuffisante pour justifier des investissements méthodologiques conséquents. Cette situation pose la question de la proportionnalité dans l'application de la réforme.

L'expérience des autorités locales en matière d'articulation entre LOLF et décentralisation révèle également des tensions. Comme le note (Berland, 2019), la conciliation entre la logique de performance nationale portée par la LOLF et les dynamiques de gouvernance territoriale reste problématique, avec des programmes ministériels parfois déconnectés des réalités et des priorités locales. Cette déconnexion limite l'appropriation locale de la réforme et son ancrage territorial.

Les retours d'expérience sur la qualité des indicateurs de performance font état de progrès mais aussi de lacunes persistantes. Selon (Franssen et al, 2011), bien que la culture de l'indicateur progresse dans l'administration algérienne, on observe encore des faiblesses méthodologiques importantes dans la construction et l'interprétation des indicateurs, souvent trop nombreux, parfois peu pertinents ou difficilement mesurables. Ces déficiences techniques affectent la crédibilité du dispositif d'évaluation.

L'expérience des dialogues de gestion montre une appropriation progressive mais inégale. D'après (Hespel, 2002), la pratique des conférences de performance se développe mais demeure souvent formelle, insuffisamment préparée et inégalement investie par les différents niveaux hiérarchiques, limitant son potentiel de pilotage stratégique. Cette formalisation excessive réduit la valeur ajoutée managériale de ces espaces d'échange.

L'analyse des premiers rapports annuels de performance révèle également des disparités qualitatives importantes. Comme le souligne (Boullanger, 2013), la qualité analytique des RAP varie considérablement selon les secteurs, avec certains documents se limitant à une présentation descriptive de l'exécution financière, sans véritable analyse des écarts de performance ni identification de pistes d'amélioration. Cette hétérogénéité limite la portée évaluative et pédagogique des RAP.

Les retours d'expérience concernant l'articulation entre préparation budgétaire et cadre de performance montrent également des marges de progression. Selon (Brunetière, 2010), l'intégration effective des résultats de performance dans les décisions d'allocation budgétaire reste limitée, avec une persistance de la logique incrémentale traditionnelle et une faible prise

Chapitre I : synthèse de littérature et fondements théoriques sur LOLF

en compte des évaluations dans les arbitrages financiers. Ce découplage entre performance et budgétisation affaiblit la logique même de la réforme.

Malgré ces difficultés, certaines pratiques innovantes émergent et méritent d'être valorisées. D'après (Al-Sharif, 2014), des initiatives prometteuses se développent dans certains départements ministériels, comme l'organisation de revues de programmes participatives, l'élaboration de tableaux de bord stratégiques ou la mise en place de communautés de pratiques entre gestionnaires publics. Ces innovations managériales témoignent d'une appropriation créative de la LOLF par certains acteurs pionniers.

L'analyse des expériences internationales comparables offre également des enseignements précieux. Comme l'explique (Marty, 2011), l'étude des réformes similaires menées dans d'autres pays, notamment au Maroc, en Tunisie ou en France, permet d'identifier des bonnes pratiques transposables ainsi que des écueils à éviter dans le contexte algérien. Cette ouverture aux expériences étrangères enrichit la réflexion nationale et favorise les apprentissages croisés.

En définitive, les retours d'expérience soulignent l'importance d'une approche pragmatique et adaptative dans la mise en œuvre de la LOLF. Selon (Boullanger, 2013), le succès de la réforme repose moins sur une application mécanique de ses principes que sur sa capacité d'adaptation aux spécificités sectorielles, aux contraintes opérationnelles et aux dynamiques institutionnelles propres au contexte algérien. Cette flexibilité méthodologique, loin de diluer l'ambition réformatrice, constitue au contraire une condition de son ancrage durable dans les pratiques administratives.

En conclusion, ce chapitre a posé les fondements nécessaires à une compréhension approfondie de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), en mettant en lumière ses principes directeurs, ses objectifs et les transformations qu'elle induit dans la gestion publique. Ces éléments théoriques constituent un cadre de référence solide pour appréhender les enjeux liés à sa mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la transparence, la performance budgétaire et la responsabilisation des gestionnaires publics.

**Chapitre II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Section 01 : Cadre méthodologique

Suite à la présentation de la partie théorique de notre recherche, nous passons à l'étape suivante qui consiste à décrire de manière approfondie la démarche que nous avons suivie afin de conduire notre étude à son terme. Pour cela, ce chapitre est divisé en deux sections, la première section est dédiée à notre méthodologie choisie pour mener notre étude, incluant les différents outils et méthodes de collecte des données, et pour la deuxième section, nous allons présenter l'organisme d'accueil « Ministère des Finances ».

Nous allons aborder dans cette section la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude, incluant les outils et les méthodes de collecte des données nécessaires, ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies.

1. Présentation du projet

Notre projet porte sur l'analyse de l'impact de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOLF) sur la gestion des marchés publics en Algérie, en prenant comme cas pratique l'application de cette loi à un appel d'offres national pour la maintenance des équipements de détection incendie et de détection de monoxyde de carbone (CO) (Voir l'annexe D) au Ministère des Finances. L'objectif principal est d'étudier comment la LOLF peut améliorer la gestion des ressources publiques dans le cadre des marchés publics, en particulier dans un secteur sensible comme la sécurité des bâtiments publics. Le projet se concentre sur l'analyse du cahier des charges, des critères de sélection des soumissionnaires, et des mécanismes de suivi des performances, afin de vérifier si ces éléments respectent les principes de transparence, de rationalisation des coûts et de performance que la LOLF cherche à promouvoir. Cette étude permettra également de formuler des recommandations pour renforcer l'application de la LOLF dans la gestion des marchés publics en Algérie, en favorisant une plus grande efficacité, transparence et optimisation des ressources allouées.

2. Positionnement épistémologique

La littérature distingue trois principaux paradigmes, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. « Les paradigmes de recherche en sciences sociales et en management servent de cadres intellectuels qui orientent les chercheurs dans leur compréhension et leur analyse des phénomènes étudiés. Ces modèles théoriques fournissent des repères méthodologiques et épistémologiques, permettant aux chercheurs de structurer leur approche et de revendiquer une orientation réaliste dans leurs investigations » (Nassou et al, 2024).

Dans le cadre de notre étude nous adoptons une approche interprétativiste. Nous nous intéressons aux attitudes et aux perceptions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre envisagée de cette loi, notamment les responsables du Ministère des Finances, les gestionnaires publics et autres parties prenantes. L'objectif est de comprendre comment ces acteurs perçoivent les changements apportés par la LOLF, bien qu'elle ne soit pas encore applicable. Nous nous concentrons sur leurs expériences, leurs anticipations et leurs interprétations des réformes législatives, en analysant comment ils se préparent à ces transformations. Cette approche nous permet d'explorer les enjeux, les défis et les opportunités qu'ils envisagent, et comment ces perceptions influencent les actions futures liées à l'adoption de la LOLF dans les marchés publics en Algérie (Kamisse-Ngaba 2022).

3. Approche méthodologique

Dans les sciences, le concept de « méthode » est défini d'une manière très précise « Il s'agit de l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité » (Mialaret, 2008) La méthodologie est définie comme un ensemble de méthodes et de principes visant à accomplir une action spécifique. (Abousaid, 2023).

Dans le cadre de notre étude, qui porte sur l'impact de la Loi de Programmation des Finances Publiques (LOLF) sur les marchés publics en Algérie, nous avons opté pour une approche de recherche-action, qui est de nature qualitative, selon (Michèle 2002). Comme le soulignent Josen, Fendt, et Point (2018), « la recherche qualitative assure une visée compréhensive d'un phénomène à travers la construction d'un modèle ». La recherche-action, issue des sciences sociales et développée par Kurt Lewin, se distingue par sa capacité à allier théorie et pratique dans la résolution de problèmes concrets.

D'après Matmati (2020), l'objectif de Lewin était de produire à la fois des connaissances théoriques et pratiques pour orienter l'action. Reason & Hilary (2008) définissent la recherche-action comme un processus participatif visant à développer des connaissances pratiques dans la poursuite de buts humains valables. Elle cherche à réunir l'action et la réflexion, la théorie et la pratique, en participation avec d'autres, dans la recherche de solutions pratiques à des questions urgentes, et plus généralement à l'épanouissement des individus et de leurs communautés.

Nous justifions le choix de cette approche dans le cadre de notre étude sur la LOLF et les marchés publics en Algérie, bien que la loi ne soit pas encore en application. Après une revue de la littérature, nous avons constaté que les méthodes qualitatives ont été largement

privilégiées dans les recherches traitant de réformes similaires. Cette approche est particulièrement pertinente pour comprendre les perceptions des acteurs du Ministère des Finances concernant l'adoption future de la LOLF, en explorant les enjeux, les attentes et les préoccupations des parties prenantes. Notre étude repose donc sur une approche de recherche-action, qui implique une collaboration étroite avec les acteurs internes du ministère pour collecter des données qualitatives et élaborer des solutions pratiques en anticipation de la mise en œuvre de la LOLF dans les marchés publics.

4. Les méthodes de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons utilisé une diversité de méthodes, notamment :

Analyse documentaire : C'est une méthode de recherche qui consiste à collecter et examiner des documents existants pour extraire des informations pertinentes en vue de répondre à des questions de recherche spécifiques. Cette méthode permet d'analyser des textes, des rapports, des archives ou d'autres formes de documents écrits pour identifier des tendances, des thèmes ou des faits relatifs à un sujet donné. Elle est particulièrement utile dans les recherches qualitatives, car elle permet d'examiner des documents de manière systématique pour en dégager des significations et des interprétations (Kempf et al, 2000).

Dans le cadre de notre étude sur l'impact de la Loi de Programmation des Finances Publiques (LOLF) sur les marchés publics en Algérie, nous avons consulté divers documents afin de mieux comprendre le contexte et les pratiques actuelles. En interne, le Ministère des Finances nous a donné accès à tous les documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire, notamment : l'organigramme du ministère, les procédures de gestion des finances publiques, les rapports internes, ainsi que d'autres documents officiels.

De plus, nous avons examiné des documents normatifs pertinents, en particulier ceux relatifs à la LOLF dans d'autres pays, ainsi que des textes législatifs et des rapports sur les réformes budgétaires et la gestion des marchés publics. Cette analyse documentaire nous a permis d'approfondir notre compréhension des enjeux liés à l'adoption future de la LOLF en Algérie et son impact potentiel sur les marchés publics.

L'entretien : Selon (Thietart, 2014) il existe trois types d'entretien : entretien non-directif, entretien directif et entretien semi-directif. Pour notre recherche, nous avons collecté les données en réalisant des entretiens semi-directifs.

D'après (Jason et al, 2016), l'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données dans laquelle l'intervieweur utilise un guide d'entretien préétabli tout en permettant une certaine flexibilité. L'objectif est de guider la conversation sur des sujets spécifiques tout en laissant de l'espace pour que le participant puisse explorer librement ses pensées et ses expériences. Les questions peuvent être modifiées ou adaptées en fonction des réponses fournies, permettant ainsi une discussion plus approfondie et plus naturelle.

Bien que cette loi ne soit pas encore applicable, nous avons cherché à identifier les enjeux internes et externes du Ministère des Finances. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les différents responsables impliqués dans la préparation et l'anticipation de la mise en œuvre de la LOLF. Un guide d'entretien a été utilisé afin de recueillir des informations sur les perceptions, les attentes et les préoccupations des acteurs publics vis-à-vis des changements législatifs à venir, notamment en ce qui concerne leur impact sur les pratiques actuelles des marchés publics. (Voir l'annexe A)

5. Les outils de collecte de données

Afin d'accueillir les données nécessaires pour notre sujet de recherche, nous avons utilisé les outils suivants :

Guide d'entretien : Pour garantir le bon déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir Annexe A) en nous basant sur les méthodes d'élaboration des guides d'entretien semi-directif proposées par (Bussi, 2022).

Ce guide a pour objectif de recueillir les informations nécessaires afin de déterminer les enjeux internes et externes de l'organisme d'accueil, ainsi que de recueillir les informations nécessaires sur le fonctionnement des processus afin d'élaborer des fiches descriptives de ces derniers.

Structure de guide d'entretien : le guide comprend neuf questions, qui sont rédigées de façon claire, facilitant ainsi à l'interviewé de répondre de manière précise. Structuré comme suit :

- Présentation : cette étape consiste à nous présenter
- Rappel de l'objectif de l'entretien : sujet et but de recherche
- Les questions à poser : devisées en deux thèmes.

Pour formuler les questions de notre guide d'entretien, nous nous sommes inspirés des exemples présentés dans les articles scientifiques.

6. Analyse des données

Afin d'analyser les données collectées, nous avons utilisé divers outils. D'un côté, pour l'analyse des écarts, permettant de diagnostiquer l'état actuel, nous avons utilisé NVivo, un logiciel d'analyse qualitative des données. Grâce aux fonctionnalités d'analyse avancées offertes par ce logiciel, nous avons pu analyser les données issues du diagnostic, qui ont été collectées à partir de la grille d'auto-évaluation. NVivo nous a permis de coder les réponses et de catégoriser les données, ce qui nous a facilité le calcul des taux de conformité de chaque

Nous avons enregistré les réponses des interviewés lors des entretiens, puis procédé à leur retranscription de manière précise, en transcrivant chaque mot échangé. Cette étape de transcription nous a permis de créer une trace écrite détaillée des échanges, facilitant ainsi l'analyse des données collectées et leur organisation. Certains extraits d'entretiens seront intégrés dans le chapitre consacré à la partie pratique de notre étude.

Section 02 : Présentation de l'entreprise d'accueil

Dans cette partie nous avons présente l'organisme d'accueil « ministère des finances »

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Pour faciliter la compréhension de l'étude pratique, il est nécessaire de donner un aperçu sur l'organisation du Ministère des Finances ainsi que la Direction des moyens généraux (DMG) en tant que structure d'accueil et chargée du projet de la réforme comptable.

Dans cette présente section, on va évoquer l'organisation, les missions et les attributions du Ministère des finances ainsi que son domaine d'intervention. Puis, on va focaliser sur la DMG comme structure d'accueil.

Le Ministère des finances est un département Ministériel du Gouvernement Algérien. Il joue un rôle clé dans la gestion des finances publiques et dans le développement économique du pays en se donnant les moyens pour assurer une croissance forte et durable. Les domaines dans lesquels le Ministère des Finances intervient et exerce ses attributions sont multiples et variés.



1.1. Missions du Ministre des Finances

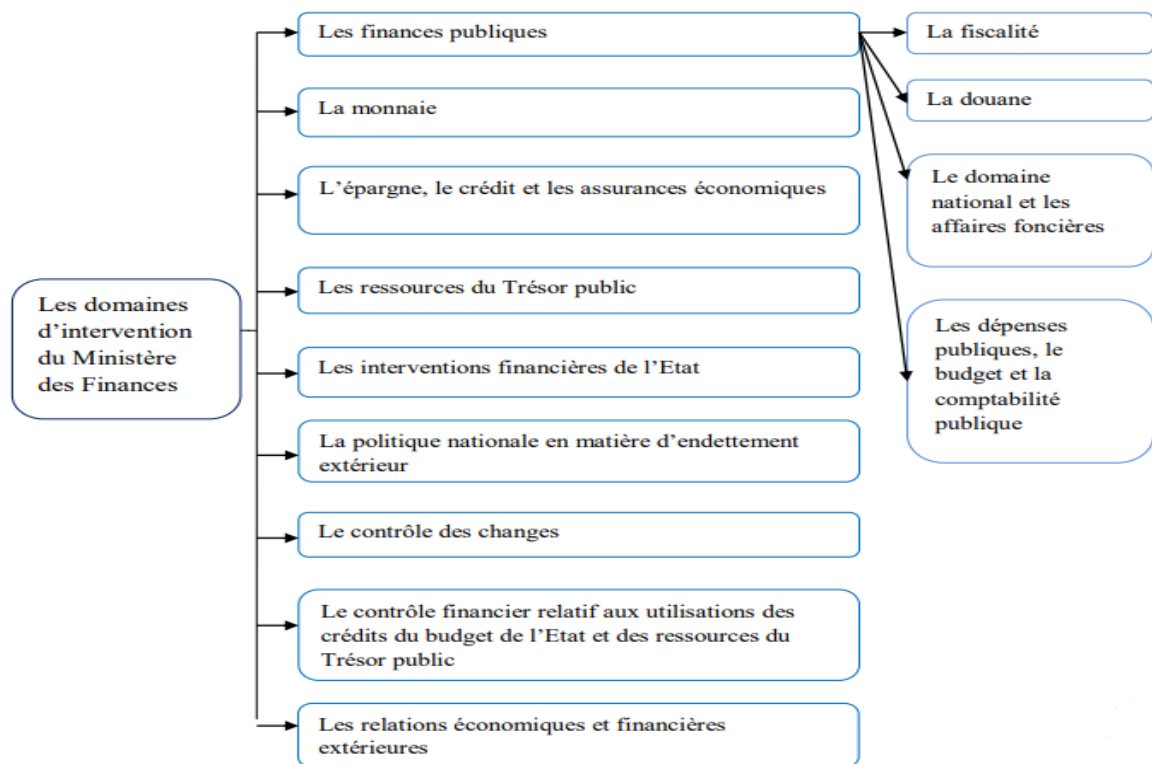
Conformément au Décret exécutif n° 95-54 du 15 février 1995, le Ministre des Finances intervient pour :

- Initier tout texte relatif à la fiscalité et à l'administration fiscale et de proposer des réformes et modalités de répartition fiscale afin d'assurer à l'État les ressources financières et lutter contre la fraude et l'évasion fiscale.
- Participer à la protection de l'économie nationale de concert avec les autorités concernées.
- Assurer le contrôle légal sur l'utilisation du patrimoine public.

Chapitre II : Cadre méthodologique et contexte organisationnel

- Mettre en œuvre des méthodes modernes de gestion budgétaire et d'en évaluer le résultat.
- Insérer la politique monétaire dans la réalisation des objectifs économiques et sociaux.
- Déterminer la politique de la dette publique et des engagements financiers internes et externes de l'État.
- Contribuer à l'évolution du marché nationale des assurances et d'accroître ses capacités d'accumulation financière.
- Évaluer en liaison avec les institutions et autorités concernées les mécanismes d'allocation et d'utilisation des moyens de paiement extérieurs.
- Prendre toute mesure se rapportant aux engagements du Trésor public.
- La mise en œuvre de la politique d'orientation et de coopération économique et financière avec l'étranger.

Figure 1: Les Domaines d'intervention du Ministère des Finances

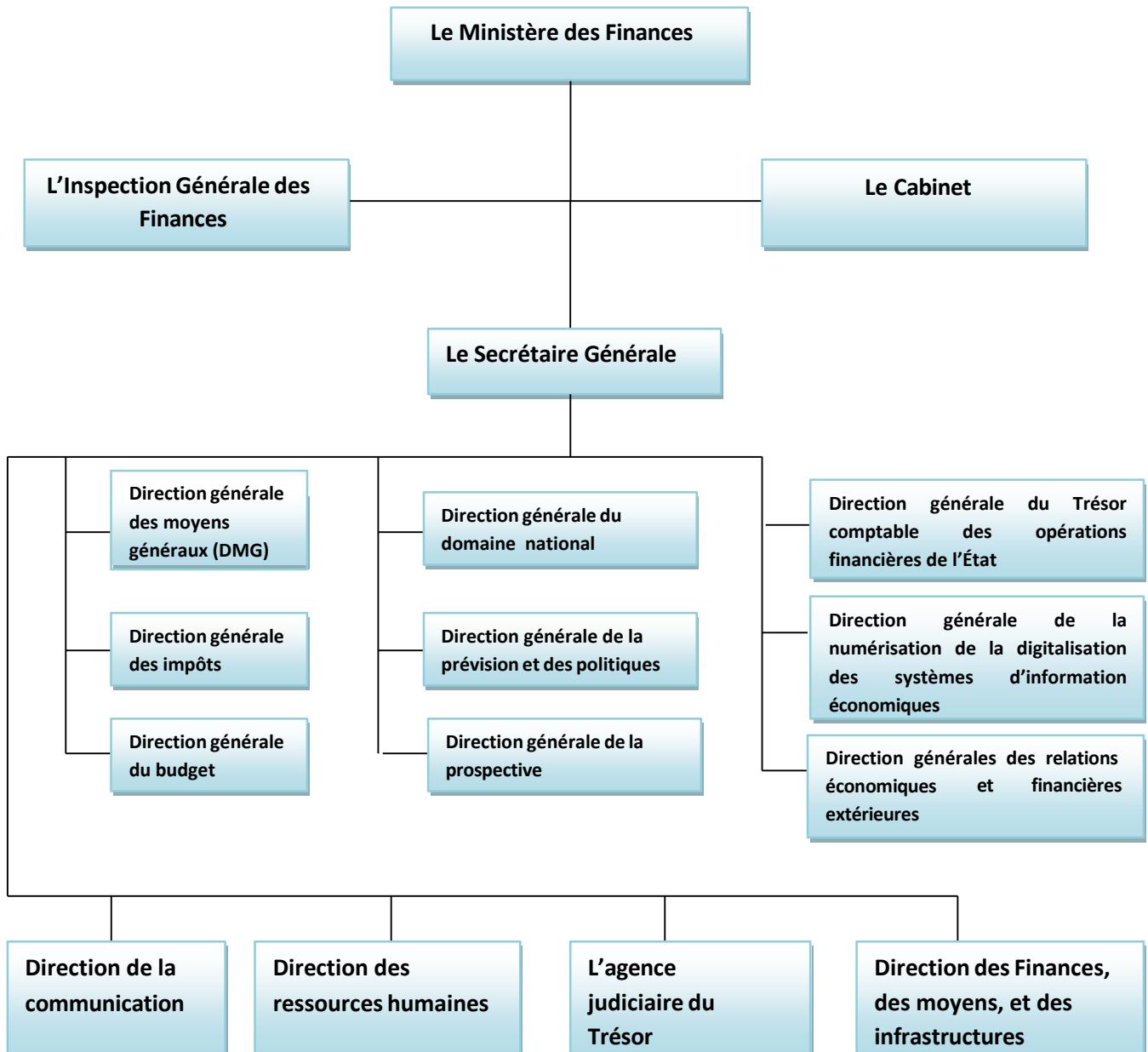


Source : Établie sur la base de l'article 02 du Décret Exécutif n° 95-54 du 15 février 1995, fixant les attributions du Ministère des Finances, « *J.O N°15* », Op-cit, p06.

1.2. Organisation du Ministère des Finances

L'organigramme du Ministère des Finances, tel que représenté dans la figure 3 ci-contre, donne une image claire sur sa structure organisationnelle.

Figure 2 : Organigramme ministère des finances



Source : schématisé sur la base du Site officiel du Ministère des Finances : <https://www.mf.gov.dz>.

Le Ministère des Finances, selon l'article 1^{er} du Décret exécutif n° 21-252 du 06 juin 2021, portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances, est structuré comme suit :

Chapitre II : Cadre méthodologique et contexte organisationnel

Il est assisté de six (06) directeurs d'études et de quatre (04) chefs d'études. Deux bureaux sont également rattachés à lui, à savoir : le Bureau du courrier et le Bureau ministériel de la sûreté interne.

Il est assisté de six (06) chargés d'études et de synthèse ; quant aux autres structures, elles sont présentées comme suit :

- La Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP)
- La Direction Générale du Budget (DGB)
- La Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable des Opérations Financières de l'État (DGTGCOFE)
- La Direction Générale des Impôts (DGI)
- La Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques (DGNDISIE)
- La Direction Générale des Relations Economiques et Financières Extérieures (DGREFE)
- La Direction Générale du Domaine National (DGDN)
- La Direction Générale de la Prospective (DGP)
- La Direction Des Moyens Généreux (DMG), régie par un texte particulier
- Inspection Générale des Finances (IGF), régie par un texte particulier
- La Direction Générale des Finances, des Moyens et des Infrastructures (DGFMI)
- La Direction des Ressources Humaines (DRH)
- La Direction de l'Agence Judiciaire du Trésor (DAJT)
- La Direction de la Communication (DC)

Figure 3 : Ministère des finances.



Source : Élaborée par nous-mêmes

Dans ce chapitre, nous avons présenté en détail l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de notre étude, en justifiant le recours à une démarche qualitative et en exposant les outils de collecte de données mobilisés, tels que les entretiens semi-directifs, l'observation et l'analyse documentaire. Nous avons également introduit l'organisme d'accueil, à savoir le Ministère des Finances, en mettant en évidence son rôle stratégique dans la mise en œuvre de la LOLF et la gestion des marchés publics. Cette étape constitue un préalable essentiel pour aborder le chapitre suivant, qui sera consacré à l'analyse empirique de notre étude de cas. Nous y explorerons de manière approfondie les effets concrets de la LOLF sur les pratiques liées aux marchés publics, à travers les observations recueillies sur le terrain témoigne des acteurs.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Chapitre III : Résultats et discussion

Section 01 : Analyse des résultats

Pour appliquer cette étude et intégrer les principes de la LOLF algérienne dans le cahier des charges concernant la maintenance des équipements de détection incendie et CO du Ministère des Finances, voilà comment on s’y prend concrètement pour faire cette adaptation :

1. Modifications Détaillées du Cahier des Charges

Nous allons maintenant proposer des sections spécifiques qui intègrent les principes de la LOLF. Voici les ajustements en détail :

- **Article 5 : Nature des Prestations (voir l’annexe F)**

L’ajout des indicateurs de performance (KPI) est essentiel pour aligner le projet avec les principes de la LOLF, qui met l’accent sur les résultats mesurables.

On ajoute un tableau avec des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l’efficacité des prestations :

Tableau 2: les indicateurs de performance (KPI)

Indicateur	Cible	Méthode de Calcul
Taux de disponibilité	≥ 99%	$(\text{Temps opérationnel} / \text{Temps total}) \times 100$
Délai d’intervention	≤ 24 heures (urgences)	Moyenne des délais d’interventions
Délai de réparation	≤ 48 heures	Moyenne des délais de réparation

Source : Élaboré par nous-mêmes

Ce tableau présente les indicateurs de performances, sachant que ces KPI permettent de mesurer de manière claire la performance du prestataire, alignée sur les principes de la performance et du contrôle a posteriori de la LOLF.

- **Article 6 : Montant du Marché (voir l’annexe F)**

On ajoute une clause de flexibilité budgétaire pour la réallocation des fonds : L’introduction de la flexibilité budgétaire permet d’adapter les dépenses en fonction des besoins réels sur le terrain, ce qui est un principe clé de la LOLF.

Exemple de clause à ajouter : Jusqu’à 15% du montant total peut être réalloué entre les lignes budgétaires (maintenance préventive/curative) sur accord préalable du service contractant.

Chapitre III : Résultats et discussion

Explication : La réallocation budgétaire permet de gérer les imprévus (comme des réparations urgentes ou des interventions non prévues) sans bloquer l'exécution du contrat.

Justification : Ce principe de fongibilité des ressources est une caractéristique de la LOLF, permettant une gestion plus souple et réactive du budget.

- **Article 21 : Pénalités et Bonus (voir l'annexe F)**

Nous introduisons des pénalités et des bonus liés à la performance

Les pénalités et bonus sont des instruments puissants pour responsabiliser le prestataire. Ils doivent être liés à la performance mesurée par les KPI définis précédemment.

Exemple de clause à ajouter :

Bonus : 2% du montant total du contrat si tous les KPI sont atteints (disponibilité des équipements, délai d'intervention, etc.).

Pénalité : 1% du montant total du contrat par KPI non atteint après 1 an.

- **Article 26 : Pièces de Rechange (voir l'annexe F)**

Nous ajoutons une exigence sur la gestion des stocks de pièces de rechange afin de garantir que les pannes puissent être résolues rapidement, sans retards inutiles.

Exemple de clause à ajouter : Le prestataire doit maintenir un stock stratégique de pièces de rechange à son compte afin d'éviter tout retard dans les interventions.

Explication : Cette exigence assure que le prestataire dispose des pièces nécessaires pour les réparations, ce qui est essentiel pour garantir une réactivité rapide et une disponibilité continue des équipements. Elle répond également à l'objectif de performance de la LOLF, en assurant un service efficace et sans interruption.

- **Nouvel Article : Suivi en Temps Réel**

On a mis en place un suivi digitalisé afin d'améliorer la transparence et le contrôle. La digitalisation du suivi des prestations est cruciale pour garantir la transparence et améliorer le contrôle sur la qualité des services rendus.

Exemple de clause à ajouter : Le prestataire devra fournir un tableau de bord digital en temps réel avec les informations suivantes : état des équipements, historiques des interventions, alertes automatiques pour les pannes imminentes.

Chapitre III : Résultats et discussion

Explication : Un suivi digitalisé permet aux responsables du ministère de suivre l'état des équipements en temps réel, de consulter l'historique des interventions, et d'être alerté en cas de panne imminente. Cela améliore la transparence et garantit que les équipements sont maintenus selon les standards de qualité requis.

1.1. Création de l'Annexe sur les indicateurs de performance

Nous avons proposé une annexe à ajouter au cahier des charges qui engage le prestataire sur des objectifs de performance :

Tableau 3: Annexe Engagement sur les KPI

Objectif 1	Taux de disponibilité des équipements $\geq 99\%$.
Objectif 2	Délai moyen d'intervention ≤ 24 heures pour toute intervention urgente.
Objectif 3	Réduire les pannes récurrentes de 15%.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau présente des engagements de performance sous forme de KPI (Key Performance Indicators), liés à la gestion des équipements et des interventions.

Tableau 4:Sanctions/Récompenses

Bonus	5% du montant total si tous les KPI sont atteints.
Pénalité	2% par KPI non atteint après 1 an.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau présente les sanctions et récompenses associées à la performance par rapport aux KPI (Key Performance Indicators) dans le cadre d'un contrat ou d'une prestation.

Explication : Cette annexe permet de préciser les objectifs de performance de manière contractuelle, de détailler les sanctions et récompenses basées sur la performance du prestataire, et de renforcer ainsi la responsabilisation.

1.2. Suivi et Contrôle des Performances

On a créé une nouvelle section dans le cahier des charges pour garantir un suivi constant

- **Article X : Suivi et Rapport de Performance**

Exemple de clause à ajouter : Le prestataire devra soumettre un rapport trimestriel détaillant la performance des équipements, les actions entreprises, les délais d'interventions et les

Chapitre III : Résultats et discussion

résultats obtenus par rapport aux KPI. Ce rapport sera soumis à la Direction du Ministère des Finances pour validation.

Explication : Ce suivi permet de garantir que le prestataire respecte les engagements de performance tout au long du contrat et Les rapports trimestriels permettent au ministère de suivre en temps réel l'avancement des prestations, de détecter d'éventuels écarts, et de prendre des mesures correctives rapidement.

1.3. Mise en œuvre

Après avoir intégré ces modifications dans le cahier des charges, il est essentiel de :

- Informer les prestataires des nouvelles exigences en termes de performance, de flexibilité budgétaire et de suivi.
- Former les responsables de la gestion des appels d'offres et des évaluations pour qu'ils comprennent bien les indicateurs de performance et les critères de LOLF.
- Mettre en place un pilote : Appliquer ces modifications sur un marché à plus petite échelle pour tester leur efficacité avant de les étendre à d'autres projets similaires.

2. Présentation des résultats des entretiens

Les entretiens avec les personnes concernées ont été menés au sein des bureaux du Ministère des Finances. Ces entretiens ont permis d'explorer le thème de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOLF) et son impact sur les marchés publics en Algérie, en particulier en ce qui concerne les modalités de gestion et de contrôle des marchés publics, avec des profils directement impliqués dans ces processus au sein du ministère.

Tableau 5:profiles des personnes interrogées

Les fonctions	Sexes	L'âge	Durées	Anciennetés dans le ministère
Cheffe de service des moyens généraux (DMG)	Femme	45 à 55 ans	30 min	18 ans
Gestionnaire des marchés publics à la DMG	Homme	50 à 60 ans	30 min	7 ans
Contrôleuse financière	Femme	35 à 45 ans	30 min	12 ans

Source : Elaboré par nous-mêmes

L'échantillon de notre étude est composé de 3 individus directement impliqués dans la gestion des marchés publics au sein du Ministère des Finances. Ces personnes présentent une diversité

Chapitre III : Résultats et discussion

en termes de sexe et d'années d'expérience professionnelle, ce qui permet d'obtenir une vision équilibrée des pratiques liées à l'introduction de la LOLF et de son impact potentiel sur les procédures de marchés publics en Algérie, bien que la loi ne soit pas encore pleinement appliquée.

La diversité des profils interrogés permet d'obtenir une compréhension globale des mécanismes de gestion des marchés publics en vigueur au sein du Ministère des Finances, notamment en ce qui concerne les défis et les ajustements liés à l'introduction progressive de la LOLF dans les procédures administratives, malgré son application partielle à ce jour.

Axe 1 : Pratiques actuelles des marchés publics

Dans cette partie nous avons définis les pratiques actuelles des marchés publics, en s'appuyant sur les entretiens analysés

Tableau 6:Pratiques actuelles des marchés publics

Questions	Fonctions	Synthèses des réponses
Quelles sont les étapes principales suivies actuellement pour la préparation et le suivi d'un marché public comme celui sur la maintenance des équipements de sécurité ?	CSMG GMP CF	Le processus de gestion des marchés publics suit une procédure structurée, débutant par l'identification des besoins techniques, suivie de la consultation du budget, de la validation interne et de la rédaction. L'appel d'offre est ensuite lancé. Ce circuit est décrit comme rigide, avec des contrôles spécifiques à chaque étape, notamment lors de la validation budgétaire et du contrôle de la régularité du marché.
Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent lors de l'élaboration ou de l'exécution d'un cahier des charges ?	CSMG GMP CF	Les principales difficultés identifiées dans le processus concernent une organisation insuffisante des documents, un manque de coordination, des validations lentes, ainsi que l'absence d'indicateurs efficaces pour le pilotage. De plus, l'absence de données précises sur l'état des équipements, les délais d'approbation longs et le manque d'expertise technique sur certains aspects compliquent davantage la gestion du processus.
Avez-vous des procédures formalisées pour l'évaluation des besoins et des performances dans le cadre de ces marchés ?	CSMG GMP CF	Bien que nous disposions d'un guide interne, il reste assez général et ne permet pas une évaluation précise des besoins, qui demeure souvent qualitative. Cette évaluation repose davantage sur l'expérience que sur des données chiffrées ou des indicateurs précis. Le suivi se base principalement sur les textes du code des marchés publics,

Chapitre III : Résultats et discussion

		sans intégrer de mesures concrètes sur la performance réelle des projets.
--	--	---

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les réponses indiquent que le processus de gestion des marchés publics est structuré mais rigide, avec des étapes définies telles que l'identification des besoins, la validation du budget, la rédaction, et le lancement de l'appel d'offre. Toutefois, ce processus est freiné par un manque de coordination et des validations lentes, et l'absence d'indicateurs de performance précis limite le pilotage efficace des projets. De plus, l'évaluation des besoins repose souvent sur des critères qualitatifs, ce qui empêche une mesure précise des résultats. Les pratiques actuelles suivent principalement les textes du code des marchés publics sans évaluer véritablement la performance des projets.

Axe 2 : Compréhension de la LOLF et application potentielle

Dans cette partie nous avons analysé les entretiens liés aux compréhensions de la LOLF et application potentielle

Tableau 7: Compréhension de la LOLF et application potentielle

Questions	Fonctions	Synthèses des réponses
Connaissez-vous les principes de la LOLF (objectifs de performance, indicateurs, logique de résultats, etc.) ?	CSMG GMP CF	Il existe une certaine connaissance des principes liés à la performance, aux objectifs et aux indicateurs, mais leur application reste limitée au sein de l'organisation. Bien que certains aient une idée générale de ces concepts, souvent acquise via des séminaires, ils ne sont pas utilisés comme outils officiels. D'autres, quant à eux, comprennent bien la logique de pilotage par les résultats et montrent un réel intérêt pour ces approches.
Bien que la LOLF ne soit pas officiellement appliquée en Algérie, pensez-vous que ses principes peuvent inspirer ou améliorer les pratiques actuelles dans la gestion des marchés publics ?	CSMG GMP CF	La LOLF pourrait améliorer la clarté des objectifs d'un marché et renforcer la responsabilisation des prestataires. Elle apporterait plus de transparence et de précision sur les résultats attendus, permettant aux fournisseurs de savoir qu'ils seront évalués en fonction de leur performance. Cela transformerait l'approche en mettant l'accent sur l'efficacité, plutôt que sur la simple conformité.
Quels impacts la mise en œuvre de pratiques basées sur la	CSMG GMP	La LOLF permettrait de mieux définir les résultats attendus et de suivre les dépenses en lien avec des

Chapitre III : Résultats et discussion

performance aurait-elle, selon vous, sur des marchés publics comme celui de la maintenance des équipements de sécurité ?	CF	objectifs mesurables. Cela instaurerait une dynamique plus rigoureuse et axée sur l'efficacité, nécessitant une révision des pratiques actuelles. Un meilleur suivi et une évaluation plus objective favoriseraient une exécution plus efficace des projets.
--	----	--

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les réponses indiquent une connaissance générale des principes de la LOLF, notamment les objectifs de performance, les indicateurs et la logique de résultats, mais leur application est encore limitée au sein de l'organisation. Bien que certains connaissent ces principes via des séminaires, ils ne sont pas encore utilisés comme outils officiels. Quant à l'impact potentiel de la LOLF, elle pourrait améliorer la clarté des objectifs et responsabiliser davantage les prestataires en mettant l'accent sur la performance plutôt que sur la conformité. L'application de pratiques basées sur la performance favoriserait un pilotage plus rigoureux, nécessitant une révision des pratiques actuelles pour instaurer une dynamique plus efficace dans l'exécution des projets.

Axe 3 : Logique de performance publique

Dans cette partie nous avons analysé les entretiens liés à logique de performance publique

Tableau 8: Logique de performance publique

Questions	Fonctions	Synthèses des réponses
Disposez-vous d'indicateurs de suivi ou d'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics ?	CSMG GMP CF	L'évaluation se limite principalement au respect des délais et à la conformité des interventions, sans mesure d'impact réel. Seul le respect du contrat est pris en compte, sans indicateur de performance. Les critères suivis concernent uniquement les montants dépensés et les dates, sans évaluation des résultats ou de l'efficacité des actions entreprises.
Comment évaluez-vous la qualité et l'efficacité du prestataire dans ce type de marché ?	CSMG GMP CF	L'évaluation repose sur une grille de réception, mais celle-ci reste assez basique. Une approche axée sur les résultats serait plus efficace. L'évaluation est très limitée, se contentant de vérifier si le contrat a été respecté ou non, sans analyse approfondie. Il n'y a pas de notation officielle, seulement un rapport de fin de mission.
Pensez-vous qu'une approche plus axée sur la performance et les résultats (comme prônée par la LOLF) améliorerait le pilotage de ces projets ?	CSMG GMP CF	La LOLF offrirait un cadre plus structuré pour la gestion des marchés publics, facilitant ainsi le pilotage. Elle permettrait de distinguer les prestataires performants et d'instaurer une véritable culture de résultats. Cela serait révolutionnaire et nécessiterait une révision complète de notre système de pilotage pour l'adapter à ces nouvelles exigences.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Chapitre III : Résultats et discussion

Les réponses montrent que l'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics se limite principalement au respect des délais et à la conformité des interventions, sans mesurer l'impact réel. Il n'y a pas de critères précis de performance, seulement le respect du contrat. De même, l'évaluation de la qualité et de l'efficacité des prestataires repose sur une grille de réception basique, et une approche axée sur les résultats serait plus efficace. Actuellement, il n'y a pas de notation officielle, mais un simple rapport de fin de mission. Enfin, une approche plus axée sur la performance, comme la LOLF, offrirait un cadre structuré pour mieux piloter les projets et distinguer les prestataires performants, mais cela nécessiterait une révision complète du système de pilotage actuel.

Axe 4 : Suggestions et perspectives

Dans cette partie nous avons analysé les entretiens liés aux suggestions et perspectives identifiés par acteurs clés

Tableau 9: Suggestions et perspectives

Questions	Fonctions	Synthèses des réponses
Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics au sein du ministère ?	CSMG GMP CF	Il serait essentiel de mieux former les agents aux outils modernes et d'introduire des indicateurs mesurables pour améliorer la gestion. Il est également crucial d'impliquer davantage les usagers finaux dans le processus. La standardisation des indicateurs, la création de retours d'expérience après chaque marché et une digitalisation accrue permettraient d'optimiser l'efficacité. Enfin, l'introduction de tableaux de bord, la responsabilisation des acteurs et la formation au management public moderne seraient des leviers importants pour améliorer la gestion des marchés publics.
Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires à une éventuelle adoption progressive des principes de la LOLF dans l'administration algérienne ?	CSMG GMP CF	Il est nécessaire d'avoir une volonté politique forte, de digitaliser les outils et, surtout, de renforcer les compétences internes. Une réforme en profondeur est indispensable, incluant un changement dans la culture administrative. Il faudrait également réviser le cadre légal, accorder plus d'autonomie aux gestionnaires et, surtout, instaurer véritablement une culture du résultat au sein des institutions.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les réponses proposées suggèrent plusieurs axes d'amélioration pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics. Il est essentiel de mieux former les agents aux outils modernes et d'introduire des indicateurs mesurables afin d'améliorer la gestion. De plus, il est crucial d'impliquer davantage les usagers finaux dans le processus. La standardisation des indicateurs, la création de retours d'expérience après chaque marché et une digitalisation accrue permettraient d'optimiser l'efficacité. Enfin, l'introduction de tableaux de

Chapitre III : Résultats et discussion

bord, la responsabilisation des acteurs et la formation au management public moderne seraient des leviers importants pour améliorer la gestion des marchés publics.

- **Résultats**

Analyse lexicale : L'approche lexicale consiste à examiner les textes en mettant l'accent sur les termes les plus courants. Le but est de dégager les mots-clés présents dans les réponses des entretiens pour identifier les thématiques majeures. Par la suite, ces termes peuvent être représentés en un nuage de mots. Où les mots les plus courants sont affichés de façon plus vaste, facilitant ainsi l'identification des sujets principaux.

Les résultats ont été synthétisés via un nuage de mots, fournissant une visualisation des caractéristiques majeures des données. Les termes les plus notables, tels que « marchés » « publics », « résultats », et « LOLF », soulignent l'importance centrale de la gestion des marchés publics dans le cadre de la réforme financière initiée par la LOLF. Ce dernier vise à renforcer la transparence, la rigueur et l'efficacité dans la gestion des fonds publics.

Le mot « résultats » apparaît fréquemment, illustrant l'orientation vers une gestion axée sur la performance, avec l'objectif de mesurer l'impact des dépenses publiques à travers des indicateurs clairement définis. Le terme « logique » indique que la LOLF repose sur une approche structurée et cohérente des finances publiques, guidée par une logique de performance et de responsabilité.

Les mots « pratiques » et « indicateurs » viennent renforcer cette idée, montrant que l'application de la LOLF implique l'intégration de pratiques de gestion fondées sur des critères mesurables et objectifs.

Enfin, le mot « surtout » suggère qu'il existe des priorités spécifiques dans l'application de la LOLF, qui sont directement liées à l'optimisation des ressources dans les marchés publics, et peut-être même à la gestion des risques et à l'équité dans le processus de passation des marchés

Chapitre III : Résultats et discussion

Figure 4: Nuage des mots



Source : Élaborée par nous-mêmes

Pour illustrer l'analyse effectuée à l'aide de l'approche lexicale, voici le tableau des fréquences des mots qui montre les mots les plus fréquents dans les réponses des entretiens. Ce tableau permet de mettre en évidence les termes clés qui ressortent, et de mieux comprendre les thèmes centraux abordés par les participants.

Figure 5: Fréquences des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
loif	4	5	0.97
marchés	7	5	0.97
publics	7	5	0.97
indicateurs	11	4	0.78
logique	7	4	0.78
pratiques	9	4	0.78
résultats	9	4	0.78
surtout	7	4	0.78
actuelles	9	3	0.58
application	11	3	0.58

Source : Élaborée par nous-mêmes

L'approche linguistique : L'approche linguistique est une méthode d'analyse qui se concentre sur l'étude du langage et de ses structures dans divers contextes. Le tableau ci-dessous montre les coefficients de corrélation de Pearson entre plusieurs entretiens. Ces corrélations permettent d'évaluer la cohérence linguistique des discours examinés. Une valeur proche de 1 indique une forte relation positive entre deux entretiens, signifiant qu'ils partagent des similitudes en termes de vocabulaire, d'expressions ou de thèmes abordés.

Chapitre III : Résultats et discussion

Prenons par exemple la corrélation de 0.613699 entre l'entretien 02 et l'entretien 01, qui témoigne d'une cohérence linguistique modérée. En revanche, la corrélation la plus élevée de 0.649875 entre l'entretien 03 et l'entretien 02 révèle une relation plus forte, indiquant une cohérence linguistique plus marquée entre ces deux entretiens. La corrélation la plus faible, de 0.556854, entre l'entretien 03 et l'entretien 01, montre une relation moins marquée, suggérant une cohérence linguistique plus faible entre ces deux entretiens.

Tableau 10: Coefficient de corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes entretien 02	Éléments internes entretien 01	0.613699
Éléments internes entretien 03	Éléments internes entretien 02	0.649875
Éléments internes entretien 03	Éléments internes entretien 01	0.556854

Source : Elaboré par nous-mêmes

Ces résultats confirment l'efficacité de l'approche linguistique appliquée dans NVIVO, qui permet non seulement de vérifier la cohérence des entretiens, mais aussi d'identifier les liens thématiques ou discursifs dans les données traitées.

L'approche thématique : L'approche thématique est une méthode d'analyse qui se concentre sur l'identification et l'exploration des thèmes principaux au sein des données collectées

Le pourcentage de couverture : Le pourcentage de couverture dans le logiciel NVIVO indique le degré de correspondance entre les réponses des participants aux entretiens et les questions posées, autrement dit, la proportion de codage qui reflète le contenu attendu de la question. Plus la réponse est centrée et directement liée à la question, plus le pourcentage de couverture est élevé, ce qui traduit une forte adéquation entre le contenu de la réponse et le cadre analytique visé. En revanche, si la réponse s'éloigne du sujet ou sort du cadre de l'analyse, le pourcentage de couverture diminue, reflétant une faible correspondance entre la réponse et la question étudiée.

Thème 01 : Pratiques actuelles des marchés publics

Tableau 11: Pratiques actuelles des marchés publics

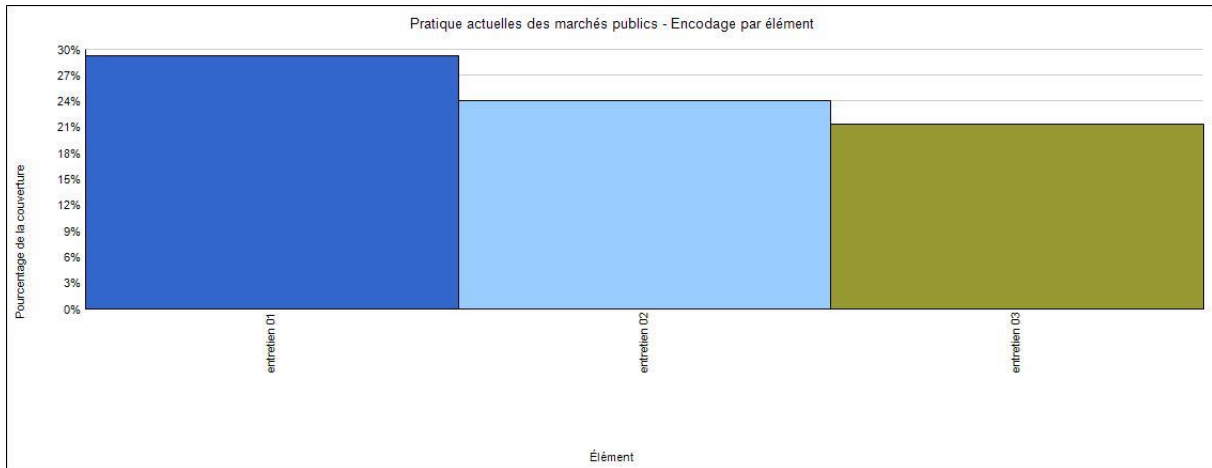
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes entretien 01	29.27%
Éléments internes entretien 02	24.02%
Éléments internes entretien 03	21.39%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Chapitre III : Résultats et discussion

Le premier élément a été largement couvert par le premier entretien, représentant 29.27%. Le deuxième entretien a apporté une couverture de 24.02%, tandis que le troisième entretien a présenté une couverture de 21.39%. Ces taux indiquent que le premier entretien a consacré la plus grande proportion de contenu à cet élément, tandis que le troisième entretien a offert la couverture la plus faible.

Figure 6 : Pourcentage de couverture de pratiques actuelles des marchés publics



Source : Élaborée par nous-mêmes

Thème 02 : Compréhension de la LOLF et application potentielle

Tableau 12: Compréhension de la LOLF et application potentielle

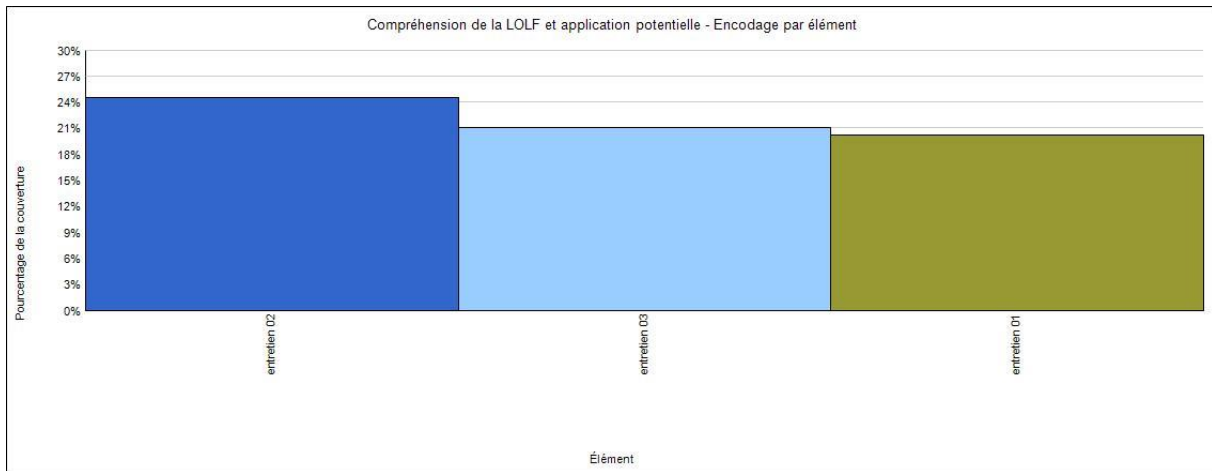
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes entretien 01	20.21%
Éléments internes entretien 02	24.55%
Éléments internes entretien 03	21.09%

Source : Elaboré par nous-mêmes s

Le premier élément a été couvert par le deuxième entretien, représentant 24.55%. Le premier entretien a apporté une couverture de 20.21%, tandis que le troisième entretien a présenté une couverture de 21.09%. Ces taux montrent que le deuxième entretien a fourni la plus grande couverture de cet élément, suivi par le troisième entretien, et enfin le premier entretien avec la couverture la plus faible.

Chapitre III : Résultats et discussion

Figure 7: Pourcentage de couverture de compréhension de la LOLF et application potentielle



Source : Élaborée par nous-mêmes

Thème 03 : Logique de performance publique

Tableau 13: Logique de performance publique

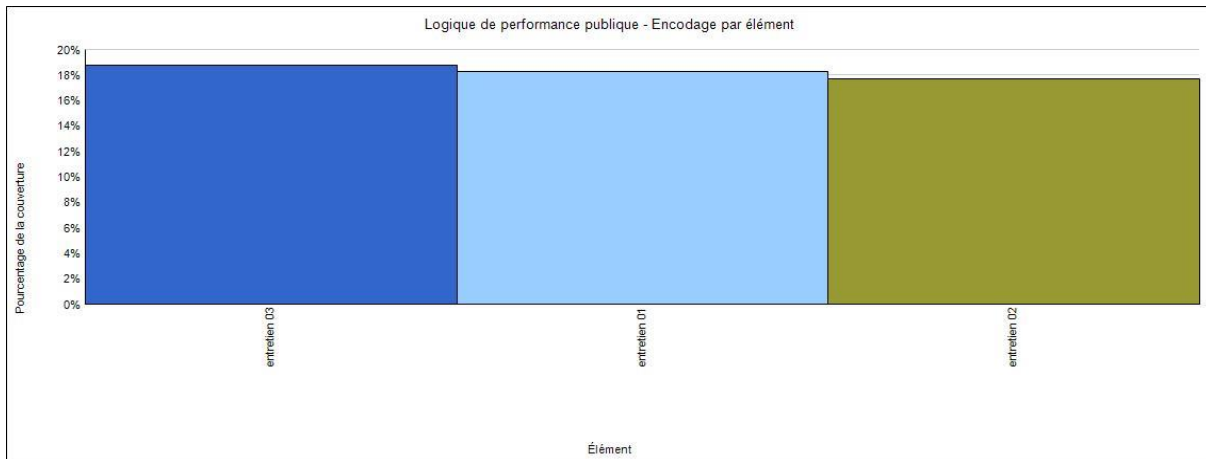
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes entretien 01	18.26%
Éléments internes entretien 02	17.70%
Éléments internes entretien 03	18.75%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le premier élément a été couvert par le premier entretien, représentant 18.26%. Le troisième entretien a apporté une couverture de 18.75%, tandis que le deuxième entretien a présenté une couverture de 17.70%. Ces taux montrent que le troisième entretien a fourni la plus grande couverture de cet élément, suivi du premier entretien, et enfin le deuxième entretien avec la couverture la plus faible.

Chapitre III : Résultats et discussion

Figure 8: Pourcentage de couverture de Logique de performance publique



Source : Élaborée par nous-mêmes

Thème 03 : Suggestions et perspectives

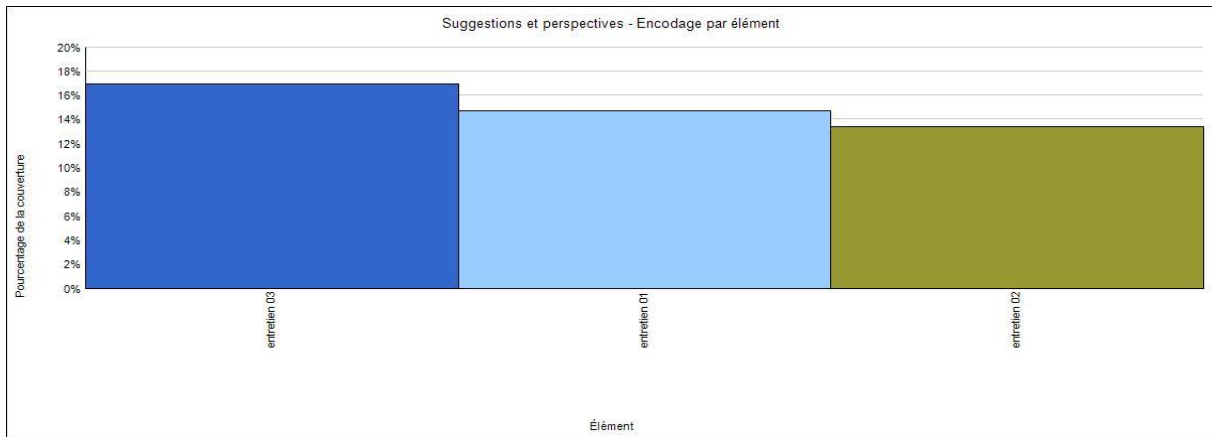
Tableau 14: Suggestions et perspectives

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes entretien 01	14.70%
Éléments internes entretien 02	13.40%
Éléments internes entretien 03	16.93%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le premier élément a été couvert par le premier entretien, représentant 14.70%. Le troisième entretien a apporté une couverture de 16.93%, tandis que le deuxième entretien a présenté une couverture de 13.40%. Ces taux montrent que le troisième entretien a fourni la plus grande couverture de cet élément, suivi du premier entretien, et enfin le deuxième entretien avec la couverture la plus faible.

Figure 9 : Pourcentage de couverture de Suggestions et perspectives



Source : Élaborée par nous-mêmes

Matrice 1 : (voir l'annexe C) Cette matrice illustre les pratiques actuelles des marchés publics, mettant en lumière plusieurs défis communs. Elle souligne un processus souvent rigide, avec des validations hiérarchiques lentes et un manque d'indicateurs de performance, ce qui entrave l'efficacité. De plus, le manque de données précises et la dépendance à l'expérience plutôt qu'à des données chiffrées entraînent des problèmes de coordination et de prise de décision. En somme, bien que les pratiques respectent les procédures légales, elles manquent d'une gestion plus structurée et orientée vers des données quantitatives et mesurables.

Matrice 2 : (voir l'annexe C) Cette matrice met en évidence les perceptions sur la compréhension de la LOLF et son application potentielle. Bien que la logique de la LOLF soit globalement connue, son application reste limitée. Il est suggéré que la LOLF pourrait clarifier les objectifs attendus et améliorer l'efficacité dans l'exécution des projets, mais elle n'est pas encore pleinement mise en œuvre. Il est également souligné qu'une plus grande transparence et clarté sur les résultats attendus obligerait à revoir les pratiques actuelles. Enfin, il est mentionné qu'il serait nécessaire de mieux cadrer les résultats attendus et de suivre les dépenses en lien avec des objectifs mesurables. En somme, cette matrice montre que la LOLF est perçue comme un outil potentiellement transformateur, mais sa mise en œuvre nécessiterait un changement dans les pratiques pour favoriser une approche plus orientée vers l'efficacité et les résultats.

Matrice 3 : (voir l'annexe C) Cette matrice met en évidence les perceptions sur la logique de performance publique et son application dans le cadre des marchés publics. Il est souligné qu'actuellement, la logique de performance se limite principalement au respect des délais et à la conformité des interventions, avec une grille de réception qui reste assez basique. L'idée d'une approche axée sur les résultats est jugée plus efficace, et la LOLF est perçue comme un

Chapitre III : Résultats et discussion

cadre plus structuré pour piloter les marchés publics. Il est également mentionné que bien que la gestion repose sur le respect du contrat, il n'existe pas de véritable mesure de performance, comme l'absence de notation officielle. Cependant, la LOLF pourrait être utile pour différencier les bons prestataires et instaurer une culture de résultats. Enfin, il est fait état de la limitation actuelle de la logique de performance à des éléments comme les montants dépensés et les dates, sans indicateurs de performance réels. La LOLF serait perçue comme révolutionnaire, mais nécessiterait un profond réajustement du système de pilotage en place. En somme, cette matrice montre que la mise en place de la LOLF pourrait transformer la gestion des marchés publics en introduisant des critères de performance mesurables et plus rigoureux.

Matrice 4 : (voir l'annexe C) Cette matrice souligne plusieurs suggestions et perspectives pour améliorer les pratiques de gestion publique. Il est recommandé de mieux former les agents aux outils modernes, d'introduire des indicateurs mesurables, et d'impliquer davantage les usagers finaux. La digitalisation des outils et le renforcement des compétences internes sont également soulignés comme des leviers importants pour améliorer la performance. Il est également suggéré de standardiser les indicateurs, d'instaurer un retour d'expérience après chaque marché, et de digitaliser davantage les processus. Une réforme profonde est jugée nécessaire, y compris au niveau de la culture administrative. Enfin, il est proposé d'introduire des tableaux de bord pour responsabiliser les acteurs et de former au management public moderne, tout en révisant le cadre législatif pour offrir plus d'autonomie aux gestionnaires et instaurer une culture de résultats. Cette matrice suggère donc que des changements structurels et une meilleure utilisation des outils modernes sont essentiels pour améliorer la gestion des marchés publics.

Suite à l'application de la LOLF à un appel d'offres national pour la maintenance des équipements de détection incendie et de détection de monoxyde de carbone (CO) au Ministère des Finances. Des entretiens ont été réalisés pour évaluer les impacts de cette réforme. Le tableau suivant présente les résultats obtenus, comparant les ratios financiers avant et après l'application de la LOLF, et illustre les changements apportés en termes d'efficacité, de gestion budgétaire et de transparence.

Chapitre III : Résultats et discussion

Tableau 15: Comparaison des Ratios Financiers Avant et Après l'Application de la LOLF dans le Cahier des Charges du Ministère des Finances

Catégories des Ratios	Avant l'application de la LOLF	Après l'application de la LOLF
Ratios de performance budgétaire	Faible lien entre les objectifs et les résultats financiers.	Mise en place d'objectifs clairs avec suivi de la performance.
Taux d'exécution du budget	Taux d'exécution souvent inférieur aux prévisions.	Amélioration du suivi avec un meilleur taux d'exécution.
Efficacité des dépenses publiques	Dépenses mal orientées, peu de contrôle sur l'usage.	Amélioration de l'affectation des ressources sur des projets précis.
Recettes fiscales/PIB	Recettes fiscales insuffisantes par rapport au PIB.	Meilleur suivi et augmentation des recettes fiscales via la modernisation.
Ratio dépenses publiques/PIB	- Forte dépendance de l'État vis-à-vis des dépenses publiques.	Rationalisation des dépenses publiques avec plus de transparence.
Ratio d'endettement	Risque d'endettement élevé avec peu de contrôle.	Gestion plus rigoureuse de l'endettement avec des critères précis.
Transparence financière	Manque de transparence dans la gestion des fonds publics.	Renforcement de la transparence grâce à des mécanismes de contrôle accrus.
Rendement des investissements publics	Faible suivi des investissements publics.	Suivi accru du rendement des investissements avec des indicateurs clairs.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Section 02 : Discussion des résultats

L'intégration des principes de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) dans la gestion des marchés publics, en particulier pour la maintenance des équipements de sécurité au Ministère des Finances, a marqué un tournant dans la manière dont ces marchés sont pilotés. Cette étude a permis d'analyser les effets transversaux de la LOLF sur plusieurs aspects du processus de gestion : de la planification budgétaire à l'évaluation des prestataires, en passant par la transparence et la rationalisation des dépenses publiques. Les résultats obtenus illustrent l'impact de cette réforme sur l'organisation interne, l'efficacité des dépenses publiques, et la gestion des risques, tout en mettant en évidence des opportunités d'amélioration pour une mise en œuvre plus complète de la LOLF.

Les résultats des entretiens ont montré une structure de gestion des marchés publics relativement rigide. Les pratiques actuelles, bien que respectueuses des normes administratives, souffraient de plusieurs lacunes importantes, notamment une organisation inefficace des documents, un manque de coordination et des délais de validation trop longs. De plus, l'absence de véritables indicateurs de performance a limité la capacité des gestionnaires à suivre l'efficacité des prestations. L'intégration de la LOLF a proposé des améliorations notables, en introduisant des indicateurs de performance clairs (KPI) et en rendant plus souple la gestion budgétaire à travers des mécanismes comme la réallocation des fonds. Cette révision du cahier des charges a permis d'aligner les objectifs des prestataires avec les attentes de performance et de gestion budgétaire, en favorisant une approche plus structurée et orientée vers des résultats mesurables.

L'introduction de la flexibilité budgétaire, qui permet de réallouer jusqu'à 15 % du montant total entre les différentes lignes budgétaires (maintenance préventive/curative), est une caractéristique transversale de la LOLF qui a marqué une nette différence avec la gestion précédente. Avant la LOLF, la gestion des fonds était souvent rigide et mal orientée, avec une faible capacité à ajuster les dépenses en fonction des besoins réels sur le terrain. Cette rigidité dans l'allocation budgétaire entraînait des retards dans les interventions et une inefficacité dans l'usage des ressources. L'intégration de la flexibilité budgétaire a permis une gestion plus dynamique et adaptée des dépenses, en facilitant une réactivité accrue face aux imprévus. Cette capacité à réajuster les fonds en fonction des nécessités spécifiques sur le terrain a renforcé l'efficacité globale de la gestion des contrats. En parallèle, la réallocation des ressources et le suivi des dépenses ont également permis de mieux contrôler l'affectation des fonds, contribuant ainsi à l'optimisation de l'utilisation des finances publiques.

Chapitre III : Résultats et discussion

Une des transformations clés apportées par la LOLF réside dans l'instauration d'une logique de performance qui traverse tous les aspects du processus de gestion des marchés publics. L'évaluation de la performance, autrefois limitée au respect des délais et à la conformité, s'est élargie pour inclure des critères plus précis et plus orientés vers les résultats. L'introduction de bonus et de pénalités liés aux KPI est un excellent exemple de cette nouvelle logique de performance. La transversalité de cette logique de performance s'étend également à la culture organisationnelle du Ministère des Finances. Tandis que la logique précédente était axée sur la conformité et les contrôles administratifs, la LOLF a permis de poser un cadre plus clair pour l'évaluation des prestataires, et plus particulièrement pour l'identification des prestataires performants. Ce passage d'une évaluation qualitative et subjective à une approche quantitative et objective a permis de renforcer la responsabilisation des prestataires et d'instaurer une culture du résultat, non seulement au sein des services publics mais aussi dans leurs relations contractuelles avec les prestataires.

L'un des bénéfices transversaux les plus importants apportés par l'application de la LOLF est sans aucun doute le renforcement de la transparence. Avant son introduction, la gestion des marchés publics manquait de mécanismes clairs de suivi et de contrôle. Les retards dans les interventions, les difficultés de gestion des stocks de pièces de rechange, et l'absence de données fiables sur l'état des équipements étaient des obstacles majeurs. Avec la mise en place de la digitalisation du suivi des prestations, le Ministère des Finances a pu améliorer significativement la transparence et la rigueur dans la gestion des marchés. Les tableaux de bord en temps réel, la documentation numérique des interventions et la génération automatique des rapports ont permis une visualisation instantanée de l'état des prestations, réduisant ainsi les risques d'opacité et augmentant le contrôle sur la qualité des services fournis.

Un autre aspect transversal important de cette réforme concerne la formation et l'implication des acteurs clés dans le processus. Les entretiens ont révélé un besoin manifeste de former les agents et les responsables à l'utilisation des outils modernes de gestion et à l'interprétation des indicateurs de performance. La mise en place d'une stratégie de formation à long terme semble indispensable pour garantir que tous les acteurs concernés soient pleinement préparés à adopter les pratiques de la LOLF. De plus, l'implication des usagers finaux dans le processus de gestion des marchés publics a été soulignée comme un levier important pour améliorer la performance. Les retours d'expérience et la collecte de données sur les résultats des prestations sont essentiels pour garantir que les principes de la LOLF soient appliqués de manière effective, en prenant en compte les retours pratiques des usagers.

Chapitre III : Résultats et discussion

Les entretiens ont fourni plusieurs suggestions pour améliorer la gestion des marchés publics, notamment par une meilleure formation des agents aux outils modernes et à l'utilisation des indicateurs de performance. L'introduction de tableaux de bord et la digitalisation accrue des processus ont également été identifiées comme des leviers essentiels pour renforcer la transparence et la rigueur de la gestion publique. Il est également proposé de réviser le cadre législatif afin de garantir une application plus complète et cohérente des principes de la LOLF. La mise en œuvre progressive de la LOLF nécessiterait une volonté politique forte, un renforcement des compétences internes, et un changement culturel au sein de l'administration. Les résultats ont montré que, bien que des progrès aient été réalisés, une réforme structurelle plus profonde reste nécessaire pour une adoption effective de la LOLF.

Les résultats de cette étude montrent que l'adoption des principes de la LOLF a permis de réformer en profondeur plusieurs aspects de la gestion des marchés publics, en introduisant une logique plus axée sur la performance, la transparence et la flexibilité budgétaire. Cependant, malgré les progrès réalisés, des efforts restent à fournir pour une mise en œuvre totale de ces principes, qui nécessitent à la fois des ajustements structurels et une transformation de la culture administrative au sein du Ministère des Finances.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

Dans notre cas, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) et son impact potentiel sur la gestion des marchés publics en Algérie ont été analysés, dans un contexte où la LOLF, bien que promulguée, n'est pas encore appliquée. À travers une analyse comparative du cahier des charges type du ministère des Finances avant et après l'intégration des principes de la LOLF, les transformations majeures attendues dans la gestion budgétaire et contractuelle des marchés publics ont été mises en lumière. Nous avons ainsi atteint notre objectif de recherche, à savoir démontré que l'adoption des principes de la LOLF tels que la budgétisation par programme, la gestion axée sur les résultats et le renforcement de l'évaluation de la performance, permettrait d'améliorer significativement la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des marchés publics.

Avant l'application de la LOLF, le cahier des charges présentait des caractéristiques classiques, centrées essentiellement sur des aspects formels et procéduraux avec un contrôle budgétaire limité et une faible articulation entre objectifs, moyens et résultats. L'absence d'un cadre clair axé sur la performance, la transparence et la responsabilisation a souvent conduit à des inefficacités et à un manque de visibilité sur l'utilisation des ressources publiques.

Avec l'introduction de la LOLF, le cahier des charges est profondément révisé pour intégrer des critères précis de performance, de transparence et d'efficacité. L'accent est mis sur une gestion axée sur les résultats, avec une meilleure articulation entre les objectifs fixés, les moyens alloués et les indicateurs de suivi. Cette nouvelle approche ouvre la voie à une responsabilisation accrue des acteurs et à un contrôle budgétaire plus rigoureux.

Cependant, l'étude a également révélé plusieurs limites et défis importants. D'une part, la non-application effective de la LOLF freine encore la pleine réalisation de ses bénéfices, notamment en raison de résistances institutionnelles, d'insuffisances techniques et d'un besoin accru de formation des personnels concernés. D'autre part, la complexité de la mise en œuvre de cette nouvelle logique de gestion exige une adaptation profonde des pratiques administratives et une modernisation des outils de suivi et d'évaluation.

Pour pallier ces limites, plusieurs suggestions sont formulées : renforcer la sensibilisation et la formation des agents publics à la LOLF, améliorer les infrastructures informatiques pour un suivi budgétaire transparent, instaurer un cadre institutionnel clair favorisant la coordination interservices, et encourager une culture de la performance et de la reddition des comptes.

Conclusion

Enfin, les perspectives ouvertes par la mise en œuvre effective de la LOLF dans la gestion des marchés publics en Algérie sont prometteuses. L'adoption complète de cette loi devrait permettre d'optimiser l'allocation des ressources publiques, d'améliorer la qualité des services fournis et de renforcer la confiance des citoyens dans la gestion publique. Le nouveau cahier des charges, s'appuyant sur les principes de la LOLF, doit ainsi être envisagé comme un outil stratégique pour un pilotage budgétaire plus transparent, efficace et performant.

BIBLIOGRAPHIE

1. Abada, A., & Ait Issad, S. (2014). Évaluation de l'efficacité du contrôle financier de l'État sur l'exécution des programmes d'investissements publics (2000-2014).
2. Abouadarham, B. (2016). La mise en œuvre des principes de la LOLF en Algérie : défis et perspectives. *Revue des Sciences et de la Technologie*.
3. Abraham, J., & Brillet, F. (2008). LOLF: De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de gestion des ressources humaines. *Politiques et Management Public*, 5, 136–151.
4. Abousaid, F. Z. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : enjeux et perspectives. 547-564.
5. Aggeri, F. (2015). Transparence et gouvernementalité : la redevabilité en matière de RSE à l'épreuve des pratiques. *Le Libellio d'AEGIS*, 11(3), 47–53.
6. Ait, M. (2016). L'évolution de la réforme des politiques publiques dans les pays du Maghreb: Cas de l'Algérie. *Akademia des études sociales et humaines*, 2(3), 56–70.
7. AITY Salem. (2022). La passation des marchés publics dans l'intégration des procédés alternatifs de règlement de différends dans la réglementation algérienne des marchés publics.
8. Al-Sharif, N. (2014). Les systèmes de mesure de performance en collectivités territoriales : Un éclairage à la lecture du processus d'institutionnalisation.
9. Amato, M., & Saraceno, F. (2022). Pour une agence européenne de la dette. *Le Grand Continent*.
10. Amdaoud, M. (2016). La construction d'un système national d'innovation en Algérie: institutions et politique d'innovation.
11. Amilhat, M. (2020). Procédures de passation des marchés publics. *JurisClasseur Droit administratif*.
12. Amilhat, M. (2021). Les marchés publics gouvernementaux. Une transparence à parfaire. *Étude OEP*, n°4.
13. Amina, C. (2009). L'expérience des partenariats public-privé (PPP) en Algérie: aperçu synthétique du cas « Métro d'Alger ». *Asjp.cerist.dz*, 7(14).
14. Babenette, A., & Saraoui, A. (2022). Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance: perception de la LOLF par les hauts cadres en Algérie. *Journal Algérien de Développement Économique*.

Bibliographie

15. Baltina, L., & Wauters, K. (2014). Les groupements sans personnalité juridique et leur participation au marché public.
16. Barilari, A. (2016). Réflexions sur la gouvernance des programmes LOLF. *Revue Française d'Administration Publique*, 157, 215-227.
17. Barouch, G. (2010). La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics: Une difficile transition. *Politiques et management public*.
18. Belarbi, F., & Bouzid, M. (2018). Réformes budgétaires en Algérie : L'impact de la LOLF sur les marchés publics. *Journal of Public Administration and Policy*.
19. Belorgey, N., & Pierru, F. (2017). Une «consultocratie» hospitalière? Les consultants, courtiers de la réforme du système de santé. *Sève*.
20. Ben Aicha, H. (2021). De la politique de lutte contre la corruption dans les marchés publics. *Revue des Sciences Juridiques et Politiques*, 12(1).
21. Benahcene, M. (2018). Stratégies d'influence et réception d'une politique publique d'équipement solaire en Algérie.
22. Benhadj, F. (2017). Marchés publics et corruption en Algérie. *Revue d'Etudes et de Critique Sociale*.
23. Benissad, H. (1993). *Micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie*. OECD Library.
24. Benetti, J., & Sutter, G. (2008). La règle d'affectation des surplus de recettes fiscales de l'État suite à la modification de la LOLF par la loi organique du 12 juillet 2005. *Revue Française d'Administration Publique*, 127, 475–496.
25. Bensaoula, S., Bezzar, M. S., & Damerdji, Y. (2023). Le Nouveau Management Public et la modernisation des organisations publiques algériennes. *Revue des finances publiques*.
26. Benyakhlef, F., & Belhadad, A. (2016). Le système comptable et financier algérien: entre modèle continental et modèle anglo-saxon.
27. Benzerafa Alilat, M., Garcin, L., & Gibert, P. (2016). Le volet performance de la LOLF: Standardisation et résilience d'un genre entre rationalité politique et rationalité de gestion. *Revue française de gestion*, 260, 11-29.
28. Berland, N. (2019). LOLF et beyond budgeting : Comparaison de deux réformes budgétaires. *Action publique. Recherche et pratiques*.
29. Berthier, A., & Amar, B. (2007). *Le nouveau management public: avantages et limites*.

Bibliographie

30. Bessières, D. (2010). L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ? *Communication & Organisation*, 38, 65–80.
31. Bezes, P. (2005). Le modèle de l'État stratège: Genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française. *Sociologie du Travail*.
32. Bezes, P., Descamps, F., Kott, S., & Tallineau, L. (2013). L'invention de la gestion des finances publiques: Élaborations et pratiques du droit budgétaire et comptable au XIXe siècle (1815-1914). *Institut de la gestion publique et du développement économique*.
33. Bhattacharya, D. (2020). Premiers défis de la mise en œuvre des ODD: tendances régionales et expériences par pays.
34. Blatrix, C., & Bartoli, A. (2015). *Management dans les organisations publiques-4e édition: Défis et logiques d'action*. Desclée de Brouwer.
35. Bollecker, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire: changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 23(3), 47-59.
36. Boudjellal, R. (2020). Gestion de la performance publique dans les marchés publics algériens : Une analyse des défis de la LOLF. *Revue des Finances Publiques*.
37. Bougrara, Y. (2024). Les réformes des marchés publics au Maroc : Une dynamique réglementaire vers la modernisation et la recherche de la performance. *SMS Institute Journals*.
38. Boussard, V., & Lorient, M. (2008). Les cadres du ministère des affaires étrangères et européennes face à la LOLF. *Revue française d'administration publique*, 128, 717-740.
39. Bouvier, M. (2001). *Réformes budgétaires et gestion publique en France : Une analyse de la LOLF*. Paris : LGDJ.
40. Bouvier, M. (2023). Éditorial: Gestion financière publique/gouvernance financière publique: sortir d'un quiproquo fatal à la soutenabilité des finances publiques. *Revue Française de Finances Publiques*, 157, V.
41. Bouzidi, A. (2023). L'Intelligence Artificielle et la Blockchain : Une alliance au service de l'intégrité dans les marchés publics des collectivités territoriales.
42. Brunetière, J. R. (2010). Les objectifs et les indicateurs de la LOLF, quatre ans après.... *Revue française d'administration publique*.
43. Bunod, M. (2017). La responsabilité des fonctionnaires centraux en charge des finances publiques à l'ère du gouvernement ouvert. *Revue Internationale des Gouvernements Ouverts*.

Bibliographie

44. Bureau, D., Mougeot, M., & Studer, N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue française des affaires sociales*, 101, 89-110.
45. Bussi, M. (2022). L'entretien semi-directif. SERFA, UC Louvain
46. Calmette, J. F. (2006). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF): un texte, un esprit, une pratique. *Revue française d'administration publique* no117 | pages 43 à 55
47. Carassus, D., & Favoreu, C. (2005). De la performance nationale à la performance locale : étude de l'application de la LOLF aux collectivités locales. 1er Workshop Ville-Management.
48. Carassus, D., & Favoreu, C. (2011). La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales. *Politiques et management public*, 28(1), 1–20.
49. Catteau, D. (2023). Chapitre 3. Les nouvelles procédures budgétaires issues de la LOLF. *Les Fondamentaux-Finances publiques: droit budgétaire, comptabilité publique 2024-2025*.
50. Catteau, D. (2024). *Les Fondamentaux-Finances publiques: droit budgétaire, comptabilité publique 2024-2025*. Les Fondamentaux.
51. Chabani, M., & Boucetta, M. (2017). *Managing change in Algerian public organizations* (MPRA Paper No. 80118). Munich Personal RePEc Archive.
52. Cheurfa, N. (2020). Les finances publiques algériennes à l'épreuve de l'internationalisation du droit budgétaire et comptable. *Revue internationale des finances publiques*, 24(1), 158-179.
53. Cheurfa, N. (2021). Plaidoyer pour l'instauration d'une règle d'or dans le droit budgétaire algérien. *Annales de la Faculté de Droit*.
54. Chibane, D. (2014). Les enjeux de la LOLF en Algérie et ses impacts sur la gestion des finances publiques. *ASJP*.
55. Chohan, U. W. (2013). Le Canada et le Réseau mondial des directeurs parlementaires du budget. *Revue parlementaire canadienne*, 36(3), 18–21.
56. Chomienne, H., & Lavoisier, L. M. (2010). Genèse et structuration de la politique de sécurité routière en France: Vers une stratégie intégrée? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*.
57. Chong, E., & Staropoli, C. (2013). Les marchés publics: une analyse empirique. *Revue d'économie politique*, 123(5), 789–812.

Bibliographie

58. Chouay, R. (2024). Nouvelle réforme de la LOLF au Maroc vers le renforcement de la gouvernance dans la gestion des finances publiques. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 12(4), 128-137.
59. Chouraqui, J. (2020). Les réformes et l'État et la transformation des services publics: des tendances internationales au local, quels effets pour les territoires? *Annales de Géographie*.
60. Cytermann, J. R. (2006). L'architecture de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans les domaines de l'éducation et de la recherche: choix politiques ou choix techniques? *Revue française d'administration publique*, 2006(1), 85.
61. Damarey, S. (2016). La loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances: Introduction aux finances publiques.
62. de Broux, P., & de Jonghe, D. (2015). Marchés publics et industries de réseau: des secteurs exclus aux secteurs spéciaux.
63. Debène, M. (2020). Gouvernance et performance: les répercussions de la nouvelle gestion publique et de la LOLF sur l'administration de l'éducation. *Éducation et intérêt général*.
64. Delvolvé, M. P., Llorens, M. M., & Lombard, S. (2004). L'évolution du droit des marchés publics.
65. Desrosières, A. (2003). Du travail à la consommation: l'évolution des usages des enquêtes sur le budget des familles. *Journal de la Société française de statistique*, 144(1-2), 75-94.
66. Divay, G. (2012). Qui sont les auteurs de la performance collective locale ? Pour une mise en perspective de la performance publique. *Revue française d'administration publique*, (143), 657–670.
67. Dokoui, M. (2019). Passation des marchés publics communaux en République du Bénin : Quelles stratégies pour freiner la déviance et promouvoir la transparence ? Université Senghor.
68. Dubois, C., & Mansvelt, V. (2018). Genèse et institutionnalisation de la LOLF. *Droit et Société*.
69. Duplay, R. (2016). La pluriannualité dans la LOLF. *Gestion & Finances Publiques*.
70. Durviaux, A. (2010). La procédure négociée: spécificité, opportunités et contraintes. *Actualités du droit des marchés publics*, 10, 105-117.
71. Durviaux, A., & Simar, R. (2010). Faillite et marchés publics. *ORBi*.

Bibliographie

72. El Mesbahi, K. (2008). *Transparence versus corruption dans les marchés publics : Lecture à travers les dispositions de l'Accord. Critique Économique.*
73. Elbaum, M. (2009). *Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales : quel sens pour l'action publique ? Revue de l'OFCE, (111), 39–80.*
74. Epstein, R. (2010). *Des politiques publiques aux programmes: l'évaluation sauvée par la LOLF? Revue française des affaires sociales.*
75. Eyraud, C., El Miri, M., & Perez, P. (2020). *Les enjeux de quantification dans la LOLF : Le cas de l'enseignement supérieur. Revue française de socio-économie, (25), 55–74.*
76. Fadia, K. (2012). *Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie.*
77. Fadia, M. K. (2012). *Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie. Revue algérienne d'études économiques et sociales, 2012, 1(2), 1–20.*
78. Fall, A. S., Tooli Fall, A., Cissé, R., & Vidal, L. (2017). *La redevabilité sociale en Afrique de l'Ouest. In L. Vidal (Coord.), Renforcement de la recherche en sciences sociales en appui des priorités régionales du bureau Régional Afrique de l'Ouest et du centre de l'Unicef : analyses thématiques (pp. 111–132). Dakar : IRD ; Unicef.*
79. Fatiha, M., & Fatima, Z. (2021). *L'autorité de contrôle des marchés publics et des délégations de service public: Entre indépendance et efficacité.*
80. Flückiger, A. (2005). *Le multilinguisme de l'Union européenne: un défi pour la qualité de la législation.*
81. Foucher, J.-P., & Bouvet, C.-H. (2009). *Transcrire la LOLF : l'approche ornaise. Géographie, économie, société, 11(1), 89–105.*
82. Fouilleul, N. (2007). *Le contrat administratif électronique: l'exemple des marchés publics. Thèse de doctorat.*
83. Franssen, A., Chantraine, G., Cliquenois, G., & Salle, G. (2011). *Les évolutions du pilotage de la performance publique locale en Europe. Revue internationale de pédagogie.*
84. Ghaitaoui, A. (2018). *La sous-traitance dans les marchés publics : Étude comparative entre la France et l'Algérie. El-Hakika Review, (42), 20–32.*
85. Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). *L'Insertion par l'Activité Economique comme espace d'action publique: entre politique publique et gouvernance. Politiques et management public.*
86. Gibert, P., & Verrier, P. É. (2016). *Peut-on discipliner le pouvoir? Étude sur le contrôle de la rationalité managériale par le juge dans trois innovations législatives françaises. Politiques et Management Public.*

Bibliographie

87. Giraud, O., & Larrue, C. (2006). Les référentiels de politiques publiques. Academia.edu.
88. Godbout, L., & St-Cerny, S. (2005). La réforme fédérale proposée de la péréquation: le mauvais remède pour l'un des organes vitaux du fédéralisme fiscal canadien. *Erudit*.
89. Goumari, S., & Jaouhari, L. (2020). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la gouvernance dans les collectivités territoriales: Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance and Management*, 8(3), 47-55.
90. Grimandi, M. (2020). La mutualisation des achats entre pouvoirs adjudicateurs dans le droit des marchés publics.
91. H Farida. (2021). De la politique de lutte contre la corruption dans les marchés publics. *Revue des Sciences Juridiques et Politiques*.
92. Hamdad, T. (2024). Analyse des effets de la politique budgétaire sur la croissance économique en Algérie. Université Mouloud Mammeri.
93. Hartmann, L. (2009). Les indicateurs de performance des systèmes de santé. *Réalités Cardiologiques*, (254), 15–28.
94. Hasnaoui, R., Zouiri, H., & Heyame, Z. (2016). La réforme comptable de l'État et l'impact attendu du passage aux normes IPSAS: Cas du Maroc. Intercostos.org.
95. Heald, D. (2012). Pourquoi la transparence des dépenses publiques est-elle si difficile à atteindre ? *Revue internationale des sciences administratives*, 78(1), 33–53.
96. Hespel, V. (2002). L'avenir institutionnel de l'évaluation des politiques publiques. *Politiques et management public*.
97. Hoarau, C., Malo, J. L., & Simon, C. (2011). Comptabilité, contrôle et société. *Mélanges en l'honneur du professeur Jean-Baptiste*.
98. Horvath, I. (2010). Changement organisationnel dans les entreprises de spectacle vivant et actes de langage.
99. Issoufou, A. (2017). Le nouveau droit des marchés publics et la rationalisation de la dépense publique au Niger et au Sénégal, vol. 1. Torrossa.com.
100. Jason, L., & Glenwick, D. (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Oxford University Press.
101. Joanis, M. (2010). Détecter et prévenir la collusion dans les marchés publics en construction (Rapport de recherche). CIRANO.
102. Josen, K., Fendt, J., & Point, S. (2018). Convincing Qualitative Research: What Constitutes Persuasive Writing? *Organizational Research Methods*.

Bibliographie

103. Julien, V. (2017). Les cycles de la commande publique: Un nouveau regard sur le changement dans le secteur public. Torrossa.com.
104. Kalflèche, G. (2007). Droit communautaire applicable aux passations de marchés non soumises ou partiellement soumises aux directives marchés publics.
105. Kamel, R., & Nacer, D. (2016). Les incohérences du critère organique en matière de contentieux social Algérien: évolution et perspectives.
106. Kamisse-Ngaba, P.-D. (2022). Gestion de risques d'internationalisation des entreprises manufacturières en Chine: une étude de cas. Université du Québec à Rimouski (UQAR).
107. Kassie, D., Handschumacher, P., Rajerison, M. (2024). Surveillance interdisciplinaire du risque infectieux dans les socio-écosystèmes urbains: une expérience pilote à Mahajanga, Madagascar.
108. Khadidja, A., & Messatfa, H. (2022). L'évolution de la réglementation des marchés publics en Algérie entre l'impératif économique et le principe de la transparence.
109. Khelifi, A. (2022). Les défis institutionnels dans l'adoption de réformes budgétaires en Afrique du Nord. *Studies in Budgetary Management*, 38(1), 72-85.
110. Khezzani, B. (2017). Caractéristiques et spécificités des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie.
111. Kirat, T., & Marty, F. (2004). La mise en œuvre de la réglementation: une perspective d'économie institutionnelle du droit appliquée au secteur électrique et aux marchés.
112. Kirat, T., & Marty, F. (2009). Système d'information comptable de l'État et contrôle de l'exécution des contrats publics.
113. Kirszbaum, T. (2012). Concurrence, performance et commande publique: les associations face aux mutations institutionnelles.
114. Kissi, F. (2012). Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie. *Al-Ijtihād : Revue des études juridiques & économiques – C.U. Tam, Algérie.*
115. Labbouz, C. (2011). Les marchés publics de communication. Cairn.info.
116. Lado, H. (2016). Dynamiques politico-économiques dans l'histoire du Nigeria: évolution historique des rapports de forces entre élites et non-élites.
117. Lahaye, M. (2009). Améliorer la stratégie d'achat dans les établissements de santé: L'apport d'une cartographie des achats au Centre Hospitalier de Bretagne Sud.

Bibliographie

118. Lechaire, C., & De Vitry, G. (2019). Pratique et limites des décrets d'avance sous l'empire de la loi organique relative aux lois de finances. *Revue française de finances publiques*.
119. Lekhal, K. (2015). Le cadre institutionnel et le climat des investissements du secteur privé en Algérie. *Revue Européenne du Droit Social*, 28.
120. Malgorn, B. (2006). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et la déconcentration. *Revue française d'administration publique*, 117(1), 95-108.
121. Mamavi, O., & Morin, S. (2014). Quelle intelligence peut-on trouver dans les «données massives» ? Le cas des marchés publics français. *Revue internationale d'intelligence économique*, 62, 129-145.
122. Mansour, M. (2013). Evolution de la fiscalité agricole en Algérie. *Aspects de la gestion fiscale*, 4(2), 118–134.
123. Marshall, D. (2008). L'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur les juridictions. *Revue française d'administration publique*.
124. Martin, P., Pisani-Ferry, J., & Ragot, X. (2020). Pour une refonte du cadre budgétaire européen. *Les notes du conseil d'analyse économique*.
125. Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. HAL.
126. Matmati, M. (2020). La recherche en sciences de gestion : Pratiques, difficultés, utilité - Contribution au débat. Editions Campus Ouvert.
127. Mechouh, O. (2024). Dématérialisation et éthique professionnelle dans les procédures de passation des marchés publics au Maroc : cas du portail marocain des marchés publics.
128. Mialaret, G. (2008). *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation*.
129. Michèle, C. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, 8, 20.
130. Migaud, D. (2016). Le bilan des dix années de mise en œuvre de la LOLF. *Gestion & Finances Publiques*.
131. Ministère des Finances (Algérie). (2023). *Présentation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances*.
132. Moati, P., & Rochefort, R. (2008). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme: le cas de la LOLF. *Management & Avenir*.

Bibliographie

133. Mohamed, S. (2022). Le réaménagement de la baie d'Alger: amorce d'une gouvernance participative des grands projets urbains en Algérie?
134. Mordacq, F. (2016). La LOLF, 10 ans de pratique : Retours d'expérience sur la gestion budgétaire. *Gestion & Finances Publiques*.
135. Moulai, K. (2015). Les institutions de l'action publique locale en Algérie: cas des marchés publics dans la wilaya de Tizi-Ouzou.
136. Mouloud, S. (2008). Le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspectives.
137. Mouloud, S. (2008). Le financement des infrastructures de base à travers des partenariats public-privé en Algérie: états des lieux et perspectives. *Asjp.cerist.dz*.
138. Mougou, S. P. (2014). La déviance comme mauvaise pratique : cas du système des marchés publics au Cameroun.
139. Nassou, Y., & Bennani, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion: Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales Economiques*.
140. Nyemb-Wisman, M. C. (2012). Migration, genre et développement: contraintes et défis dans l'espace européen.
141. OCDE. (2021). *Réforme budgétaire et pilotage de la performance dans le secteur public*.
142. OECD. (2005). Are recent immigrants different? A new profile of immigrants in the OECD based on DIOC 2005/06. OECD.
143. Perret, B. (2006). De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). *Revue française d'administration publique*, 117, 31-52.
144. Pesqueux, Y. (2024). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). *Shs.hal.science*.
145. Poltier, E. (2023). *Droit des marchés publics*. Accès via Google Books.
146. Prebissy-Schnall, C. (2012). *Le nouveau Guide des bonnes pratiques du droit des marchés publics à la lumière du droit de la concurrence*.
147. Reason, P., & Hilary, B. (2008). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. 2nd ed.
148. Richard, A. C. (2003). Aperçu des systèmes budgétaires et des marchés publics dans les pays de l'OCDE. OECD.

Bibliographie

149. Sabri, M. (2008). Le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspectives. *IDARA: revue de l'École nationale d'administration*.
150. Sadoudi, A. (2017). Les principaux éléments de la réforme budgétaire en Algérie. *Revue Algérienne des Finances Publiques*, 7(1), 22–36.
151. Sanga Pema, Y. (2016). L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin. Université du Québec à Chicoutimi.
152. Schick, A. (1999). Le New Public Management et ses impacts sur les finances publiques. *Management International Review*, 41(2), 13-29.
153. SG du Gouvernement (2020). *RePUBLiQUe aLGerienne DeMOCraTiQUe eT POPULaire*.
154. T Hartani, A Frija, N Faysse, I Tazekrit, C Zairi (2011). Usage agricole des eaux souterraines et initiatives de gestion au Maghreb: Défis et opportunités pour un usage durable des aquifères.
155. Talahite, F. (2010). Réformes et transformations économiques en Algérie. Thèse de Doctorat, Université de Paris.
156. Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Edition 4.
157. Torra, M., & El Mahdad, Y. (2020). Les établissements publics dotés de la personnalité morale: l'autonomie financière et leurs problèmes. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 25(4), 77-88.
158. Vachia, J. P. (2015). L'ordre public financier. *Archives de philosophie du droit*, 581, 110–125.
159. Wauters, E., & Wauters, K. (2008). La concurrence dans les marchés publics.
160. Zahed, M. (2017). *La démarche de performance dans la gestion locale : Les collectivités territoriales face aux défis de la nouvelle gouvernance*. Torrossa.

ANNEXES

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

Nous sommes BENTOUMI Anes et FERAOUN Anis, étudiants en Master à l'École Nationale Supérieure de Management.

Nous réalisons un mémoire de fin d'études sur "La LOLF et son impact sur les marchés publics en Algérie". Notre cas pratique porte sur un marché public lancé par la Direction des Moyens Généraux (DMG) pour la maintenance des équipements de sécurité (détection incendie et monoxyde de carbone) du siège du Ministère des Finances.

Votre expérience est précieuse pour comprendre les pratiques actuelles en matière de marchés publics, les défis rencontrés, et les perspectives d'amélioration dans une logique de performance publique.

Cet entretien durera environ 20 à 30 minutes, restera strictement confidentiel et sera utilisé uniquement dans un cadre académique

1. Les questions

Partie 1 : Profil de l'interviewé

- Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste occupé, ancienneté, rôle dans les marchés publics) ?
- Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des cahiers des charges ou des appels d'offres au sein de la DMG ?

Partie 2 : Pratiques actuelles des marchés publics

- Quelles sont les étapes principales suivies actuellement pour la préparation et le suivi d'un marché public comme celui sur la maintenance des équipements de sécurité ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent lors de l'élaboration ou de l'exécution d'un cahier des charges ?
- Avez-vous des procédures formalisées pour l'évaluation des besoins et des performances dans le cadre de ces marchés ?

Partie 3 : Compréhension de la LOLF et application potentielle

- Connaissez-vous les principes de la LOLF (objectifs de performance, indicateurs, logique de résultats, etc.) ?
- Bien que la LOLF ne soit pas officiellement appliquée en Algérie, pensez-vous que ses principes peuvent inspirer ou améliorer les pratiques actuelles dans la gestion des marchés publics ?
- Quels impacts la mise en œuvre de pratiques basées sur la performance aurait-elle, selon vous, sur des marchés publics comme celui de la maintenance des équipements de sécurité ?

Partie 4 : Logique de performance publique

- Disposez-vous d'indicateurs de suivi ou d'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics ?
- Comment évaluez-vous la qualité et l'efficacité du prestataire dans ce type de marché ?
- Pensez-vous qu'une approche plus axée sur la performance et les résultats (comme prônée par la LOLF) améliorerait le pilotage de ces projets ?

Partie 5 : Suggestions et perspectives

- Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics au sein du ministère ?
- Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires à une éventuelle adoption progressive des principes de la LOLF dans l'administration algérienne ?

Merci beaucoup pour le temps que vous nous avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Si vous le permettez, nous pourrions revenir vers vous en cas de besoin de clarification ou de complément d'information.

Encore merci pour votre contribution à notre mémoire.

ANNEXE B : RÉPONSES DES ENTRETIENS

Poste	Date / heure
Cheffe de service des moyens généraux (DMG)	22/02/2025

Poste	Thème	Question	Réponse
Cheffe de service des moyens généraux (DMG)	Profil de l'interviewé	Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste occupé, ancienneté, rôle dans les marchés publics) ?	Je travaille depuis 18 ans au sein du ministère, dont 10 à la DMG. Je supervise l'élaboration des cahiers des charges et la coordination avec les autres départements dans les appels d'offres.
		Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des cahiers des charges ou des appels d'offres au sein de la DMG ?	J'ai piloté la rédaction technique et administrative du cahier des charges pour ce marché de maintenance.
	Pratiques actuelles des marchés publics	Quelles sont les étapes principales suivies actuellement pour la préparation et le suivi d'un marché public comme celui sur la maintenance des équipements de sécurité ?	On commence par l'identification des besoins techniques, puis vient la consultation du budget, la validation interne, la rédaction, et enfin le lancement de l'appel d'offre.
		Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent lors de l'élaboration ou de l'exécution d'un cahier des charges ?	Le manque de données précises sur l'état réel des équipements, les délais longs d'approbation, et parfois l'insuffisance d'expertise technique sur certains aspects.
		Avez-vous des procédures formalisées pour l'évaluation des besoins et des performances dans le cadre de ces marchés ?	Oui, on dispose d'un guide interne, mais il est assez général. L'évaluation des besoins reste souvent qualitative.
	Compréhension de la LOLF et application potentielle	Connaissez-vous les principes de la LOLF (objectifs de performance, indicateurs, logique de résultats, etc.) ?	Je connais les grandes lignes : performance, objectifs, indicateurs. Mais elle n'est pas appliquée ici.
		Bien que la LOLF ne soit pas officiellement appliquée en Algérie, pensez-vous que ses principes peuvent inspirer ou améliorer les pratiques actuelles dans la gestion des marchés publics ?	La LOLF pourrait clarifier les objectifs attendus d'un marché et responsabiliser davantage les prestataires.
		Quels impacts la mise en œuvre de pratiques basées sur la performance aurait-elle, selon vous, sur des marchés publics comme celui de la maintenance des équipements de sécurité ?	Un meilleur suivi, une évaluation plus objective, et une plus grande efficacité dans l'exécution.
	Logique de performance publique	Disposez-vous d'indicateurs de suivi ou d'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics ?	Très peu. On juge surtout sur le respect des délais et la conformité des interventions.
		Comment évaluez-vous la qualité et l'efficacité du prestataire dans ce type de marché ?	On utilise une grille de réception, mais elle reste

			basique. Une approche par résultat serait plus efficace.
		Pensez-vous qu'une approche plus axée sur la performance et les résultats (comme prônée par la LOLF) améliorerait le pilotage de ces projets ?	Absolument. La LOLF offrirait un cadre plus structuré pour piloter les marchés publics.
	Suggestions et perspectives	Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics au sein du ministère ?	Mieux former les agents aux outils modernes, introduire des indicateurs mesurables, impliquer davantage les usagers finaux.
		Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires à une éventuelle adoption progressive des principes de la LOLF dans l'administration algérienne ?	Volonté politique, digitalisation des outils, et surtout, renforcement des compétences internes.

Poste	Date / heure
Gestionnaire des marchés publics à la DMG	22/02/2025

Poste	Thème	Question	Réponse
Gestionnaire des marchés publics à la DMG	Profil de l'interviewé	Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste occupé, ancienneté, rôle dans les marchés publics) ?	J'occupe ce poste depuis 7 ans. Je suis chargé du suivi administratif des marchés et de leur exécution budgétaire.
		Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des cahiers des charges ou des appels d'offres au sein de la DMG ?	Je m'occupe de tout ce qui est passation, publication, et suivi du marché dans le système comptable.
	Pratiques actuelles des marchés publics	Quelles sont les étapes principales suivies actuellement pour la préparation et le suivi d'un marché public comme celui sur la maintenance des équipements de sécurité ?	L'identification du besoin par la technique, la validation par la hiérarchie, puis l'appel d'offre. C'est un circuit assez rigide.
		Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent lors de l'élaboration ou de l'exécution d'un cahier des charges ?	L'enchaînement des validations ralentit tout. Le manque d'indicateurs bloque aussi le pilotage.
		Avez-vous des procédures formalisées pour l'évaluation des besoins et des performances dans le cadre de ces marchés ?	On suit surtout les textes du code des marchés publics, mais rien sur la performance réelle.
	Compréhension de la LOLF et application potentielle	Connaissez-vous les principes de la LOLF (objectifs de performance, indicateurs, logique de résultats, etc.) ?	Je connais un peu, surtout via des séminaires. Mais on n'en parle pas ici comme outil officiel.
		Bien que la LOLF ne soit pas officiellement appliquée	Plus de transparence et de clarté sur les résultats attendus. Les fournisseurs

		en Algérie, pensez-vous que ses principes peuvent inspirer ou améliorer les pratiques actuelles dans la gestion des marchés publics ?	sauraient qu'ils seront évalués sur des résultats.
		Quels impacts la mise en œuvre de pratiques basées sur la performance aurait-elle, selon vous, sur des marchés publics comme celui de la maintenance des équipements de sécurité ?	Une dynamique plus rigoureuse et orientée vers l'efficacité. Cela obligerait à revoir nos pratiques.
	Logique de performance publique	Disposez-vous d'indicateurs de suivi ou d'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics ?	Seulement le respect du contrat, mais pas de mesure d'impact.
		Comment évaluez-vous la qualité et l'efficacité du prestataire dans ce type de marché ?	Il n'y a pas de notation officielle, juste un rapport de fin de mission.
		Pensez-vous qu'une approche plus axée sur la performance et les résultats (comme prônée par la LOLF) améliorerait le pilotage de ces projets ?	Elle serait très utile pour différencier les bons prestataires et instaurer une culture de résultat.
	Suggestions et perspectives	Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics au sein du ministère ?	Standardiser des indicateurs, créer un retour d'expérience après chaque marché, digitalisé davantage.
		Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires à une éventuelle adoption progressive des principes de la LOLF dans l'administration algérienne ?	Il faut une réforme en profondeur, y compris dans la culture administrative.

Poste	Date / heure
Contrôleuse financière	22/02/2025

Poste	Thème	Question	Réponse
Contrôleuse financière	Profil de l'interviewé	Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste occupé, ancienneté, rôle dans les marchés publics) ?	Je suis contrôleuse financière au sein du ministère depuis 12 ans. J'interviens dans la validation des engagements et le respect du cadre légal.
		Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des cahiers des charges ou des appels d'offres au sein de la DMG ?	Je vérifie la conformité des engagements du marché avec la réglementation.

	Pratiques actuelles des marchés publics	Quelles sont les étapes principales suivies actuellement pour la préparation et le suivi d'un marché public comme celui sur la maintenance des équipements de sécurité ?	Je suis sollicitée à l'étape de la validation budgétaire et du contrôle de régularité du marché.
		Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent lors de l'élaboration ou de l'exécution d'un cahier des charges ?	Beaucoup de documents sont manuels ou mal organisés. Le manque de coordination est un vrai frein.
		Avez-vous des procédures formalisées pour l'évaluation des besoins et des performances dans le cadre de ces marchés ?	Elle repose plus sur l'expérience que sur des données chiffrées ou indicateurs précis.
	Compréhension de la LOLF et application potentielle	Connaissez-vous les principes de la LOLF (objectifs de performance, indicateurs, logique de résultats, etc.) ?	Je connais bien la logique : performance, pilotage par les résultats. Elle m'intéresse beaucoup.
		Bien que la LOLF ne soit pas officiellement appliquée en Algérie, pensez-vous que ses principes peuvent inspirer ou améliorer les pratiques actuelles dans la gestion des marchés publics ?	Elle changerait notre approche : on parlerait d'efficacité, pas juste de conformité.
		Quels impacts la mise en œuvre de pratiques basées sur la performance aurait-elle, selon vous, sur des marchés publics comme celui de la maintenance des équipements de sécurité ?	Mieux cadrer les résultats attendus, suivre les dépenses en lien avec des objectifs mesurables.
	Logique de performance publique	Disposez-vous d'indicateurs de suivi ou d'évaluation des résultats dans les projets de marchés publics ?	Non, seulement des montants dépensés et des dates. Aucun indicateur de performance réel.
		Comment évaluez-vous la qualité et l'efficacité du prestataire dans ce type de marché ?	Très limitée. Le contrat est respecté ou non, sans évaluation approfondie.
		Pensez-vous qu'une approche plus axée sur la performance et les résultats (comme prônée par la LOLF)	Elle serait révolutionnaire. Cela demanderait de revoir tout notre système de pilotage.

		améliorerait le pilotage de ces projets ?	
	Suggestions et perspectives	Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la transparence, la performance et la rigueur dans les marchés publics au sein du ministère ?	Introduire des tableaux de bord, responsabiliser les acteurs, formés sur le management public moderne.
		Selon vous, quelles seraient les conditions nécessaires à une éventuelle adoption progressive des principes de la LOLF dans l'administration algérienne ?	Un cadre légal révisé, plus d'autonomie pour les gestionnaires, et une vraie volonté d'instaurer la culture du résultat.

ANNEXE C : LES MATRICES

A : Pratique actuelles des marchés publics	
1 : entretien 01	<p>Pratiques actuelles des marchés publics On commence par l'identification des besoins techniques, puis vient la consultation du budget, la validation interne, la rédaction, et enfin le lancement de l'appel d'offre.</p> <p>Le manque de données précises sur l'état réel des équipements, les délais longs d'approbation, et parfois l'insuffisance d'expertise technique sur certains aspects.</p> <p>Oui, on dispose d'un guide interne, mais il est assez général. L'évaluation des besoins reste souvent qualitative.</p>
2 : entretien 02	<p>Pratiques actuelles des marchés publics L'identification du besoin par la technique, la validation par la hiérarchie, puis l'appel d'offre. C'est un circuit assez rigide.</p> <p>L'enchaînement des validations ralentit tout. Le manque d'indicateurs bloque aussi le pilotage.</p> <p>On suit surtout les textes du code des marchés publics, mais rien sur la performance réelle.</p>
3 : entretien 03	<p>Pratiques actuelles des marchés publics Je suis sollicitée à l'étape de la validation budgétaire et du contrôle de régularité du marché.</p> <p>Beaucoup de documents sont manuels ou mal organisés. Le manque de coordination est un vrai frein.</p> <p>Elle repose plus sur l'expérience que sur des données chiffrées ou indicateurs précis.</p>

A : Compréhension de la LOLF et application potentielle	
1 : entretien 01	<p>Compréhension de la LOLF et application potentielle Je connais les grandes lignes : performance, objectifs, indicateurs. Mais elle n'est pas appliquée ici.</p> <p>La LOLF pourrait clarifier les objectifs attendus d'un marché et responsabiliser davantage les prestataires.</p> <p>Un meilleur suivi, une évaluation plus objective, et une plus grande efficacité dans l'exécution.</p>
2 : entretien 02	<p>Compréhension de la LOLF et application potentielle Je connais un peu, surtout via des séminaires. Mais on n'en parle pas ici comme outil officiel.</p> <p>Plus de transparence et de clarté sur les résultats attendus. Les fournisseurs sauraient qu'ils seront évalués sur des résultats.</p> <p>Une dynamique plus rigoureuse et orientée vers l'efficacité. Cela obligerait à revoir nos pratiques.</p>
3 : entretien 03	<p>Compréhension de la LOLF et application potentielle Je connais bien la logique : performance, pilotage par les résultats. Elle m'intéresse beaucoup.</p> <p>Elle changerait notre approche : on parlerait d'efficacité, pas juste de conformité.</p> <p>Mieux cadrer les résultats attendus, suivre les dépenses en lien avec des objectifs mesurables.</p>

A : Logique de performance publique	
1 : entretien 01	<p>Logique de performance publique Très peu. On juge surtout sur le respect des délais et la conformité des interventions.</p> <p>On utilise une grille de réception, mais elle reste basique. Une approche par résultat serait plus efficace.</p> <p>Absolument. La LOLF offrirait un cadre plus structuré pour piloter les marchés publics.</p>
2 : entretien 02	<p>Logique de performance publique Seulement le respect du contrat, mais pas de mesure d'impact.</p> <p>Il n'y a pas de notation officielle, juste un rapport de fin de mission.</p> <p>Elle serait très utile pour différencier les bons prestataires et instaurer une culture de résultat.</p>
3 : entretien 03	<p>Logique de performance publique Non, seulement des montants dépensés et des dates. Aucun indicateur de performance réel.</p> <p>Très limitée. Le contrat est respecté ou non, sans évaluation approfondie.</p> <p>Elle serait révolutionnaire. Cela demanderait de revoir tout notre système de pilotage.</p>

A : Suggestions et perspectives	
1 : entretien 01	<p>Suggestions et perspectives Mieux former les agents aux outils modernes, introduire des indicateurs mesurables, impliquer davantage les usagers finaux.</p> <p>Volonté politique, digitalisation des outils, et surtout, renforcement des compétences internes.</p>
2 : entretien 02	<p>Suggestions et perspectives Standardiser des indicateurs, créer un retour d'expérience après chaque marché, digitaliser davantage.</p> <p>Il faut une réforme en profondeur, y compris dans la culture administrative.</p>
3 : entretien 03	<p>Suggestions et perspectives Introduire des tableaux de bord, responsabiliser les acteurs, former sur le management public moderne.</p> <p>Un cadre légal révisé, plus d'autonomie pour les gestionnaires, et une vraie volonté d'instaurer la culture du résultat.</p>

ANNEXE D : CAHIER DES CHARGES

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES FINANCES

DIRECTION DES FINANCES ET DES MOYENS



**Cahier des charges ayant pour objet le lancement d'un appel
d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales
pour la conclusion d'un marché à commandes portant sur
l'entretien et la maintenance des équipements de détection
incendie et de détection CO
du siège du Ministère des Finances**

وزارة المالية
اللجنة القطاعية للصناعات
رأي بالموافقة
تأشيرة رقم: 04/2024
تاريخ: 04 NOV. 2024

**ANNEXE E : DÉCRET PRÉSIDENTIEL
n°15-247**

DECRETS

**Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436
correspondant au 16 septembre 2015 portant
réglementation des marchés publics et des
délégations de service public.**

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 77-8° et 125 (alinéa 1er) ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 81-10 du 11 juillet 1981, modifiée, relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990, modifiée et complétée, relative au registre de commerce ;

Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990, modifiée et complétée, relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

Vu le décret législatif n° 94-07 du 7 Dhou El Hidja 1414 correspondant au 18 mai 1994, modifié, relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, modifiée et complétée, relative aux assurances ;

Vu l'ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995, modifiée et complétée, relative à la Cour des comptes ;

Vu l'ordonnance n° 96-01 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 fixant les règles régissant l'artisanat et les métiers ;

Vu l'ordonnance n° 96-31 du 19 Chaâbane 1417 correspondant au 30 décembre 1996 portant loi de finances pour 1997, notamment son article 62 ;

Vu la loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998, modifiée et complétée, portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002 ;

Vu la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, modifiée et complétée, portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur ;

Vu la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E) ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, fixant les règles applicables aux pratiques commerciales ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée et complétée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

Vu la loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi ;

Vu la loi n° 05-16 du 29 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 31 décembre 2005 portant loi de finances pour 2006, notamment ses articles 41 et 42 ;

Vu la loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006, modifiée et complétée, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption ;

Vu la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007, modifiée, portant système comptable financier ;

Vu la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative ;

Vu l'ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009, notamment ses articles 29 et 77 ;

Vu la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune ;

Vu la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya ;

ANNEXE F : LES ARTICLES DE CAHIER DES CHARGES

- Qui ne justifient pas du dépôt légal de leurs comptes sociaux ;
- Qui ont fait une fausse déclaration ;
- Qui ont été inscrits sur la liste des entreprises défailtantes, après avoir fait l'objet de décisions de résiliation aux torts exclusifs de leurs marchés, par des services contractants ;
- Qui ont été inscrits sur la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics, prévue à l'article 66 de la présente loi susmentionnée ;
- Qui ont été inscrits au fichier national des fraudeurs, auteurs d'infractions graves aux législations et réglementations fiscales, douanières et commerciales ;
- Qui ont fait l'objet d'une condamnation pour infraction grave à la législation du travail et de la sécurité sociale.



ARTICLE 5 : NATURE DES PRESTATIONS

Le présent marché à commandes qui engage le cocontractant vis-à-vis du service contractant est un marché à commandes de prestation de service.

Les prestations dues au titre du présent projet comprennent les prestations d'entretien courant, de maintenance et d'exploitation des équipements de détection incendie et de détection CO du siège du Ministère des Finances, y compris la fourniture des pièces de rechange et les matières consommables, conformément au cahier des prescriptions techniques (CPT) ci-joint.

ARTICLE 6 : VISITE DES LIEUX

La visite des lieux est obligatoire pour les soumissionnaires en vue d'examiner les installations et de réunir, sous leur propre responsabilité, tous les renseignements qui pourraient leur être nécessaires pour préparer leurs offres et prendre un engagement contractuel, notamment la maintenance des équipements ayant une technicité spécifique et qui nécessitent des logiciels spécifiques de programmation et de maintenance tel que les centrales de détection incendie, le CMSI (centralisateur de mise en sécurité incendie) et le superviseur. Les dépenses résultant de cette visite seront à leurs charges. Les soumissionnaires doivent effectuer une visite des lieux en s'adressant à **la Direction des Finances et des Moyens au Ministère des Finances – Sous-Direction de la des Equipements Techniques – Immeuble Ahmed Francis - Cité Malki – Ben Aknoun – Alger.**

Une attestation sera délivrée, par la Direction des Finances et des Moyens, au Ministère des Finances, aux soumissionnaires ayant visité le site.

N. B. : Toute offre ne comportant pas l'attestation de visite du site sera rejetée.

ARTICLE 7 : INFORMATIONS CONFIDENTIELLES

Le soumissionnaire prend l'engagement pour lui-même et son personnel de ne pas divulguer de quelques façons que ce soit ou de mettre à la disposition d'un tiers aucune information ni document pouvant présenter, par sa nature ou son aspect, un caractère confidentiel auquel pourrait avoir accès, soit directement, soit fortuitement à l'occasion de l'exécution du présent projet.

ARTICLE 8 : PUBLICATION DE L'AVIS D'APPEL D'OFFRES

L'avis d'appel d'offres faisant l'objet du présent cahier des charges sera rédigé en langue nationale (langue arabe) et en langue française. Il sera publié, conformément aux dispositions de l'article 46 de la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 Août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics :

- Au Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public (BOMOP) ;
- A la presse écrite, au moins dans deux (02) quotidiens nationaux diffusés au niveau national en langues nationale et étrangère et au BOMOP ;
- A la presse électronique agréée ;
- Au portail électronique des marchés publics.



ARTICLE 21 : OUVERTURE DES PLIS

• Ouverture des plis

L'ouverture des plis sera assurée par la Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres du service contractant le jour correspondant à la date de dépôt des offres telle que fixée à l'article 16 ci-dessus, à 14 H 00 heures précises, en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants dûment mandatés, préalablement informés dans l'avis d'appel d'offres et ce, conformément aux dispositions de la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 Août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics, notamment son articles 48.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres du service contractant invitera par le bais du service contractant, le cas échéant, par écrit, les soumissionnaires à compléter leurs offres, dans un délai maximum de dix (10) jours, à partir de la date d'ouverture des plis, sous peine de rejet de leurs offres, par les documents manquants ou incomplets exigés.

En tout état de cause, sont exclus de la demande de complément, tous les documents émanant des soumissionnaires qui servent à l'évaluation des offres.

• Vérification de la conformité des offres

La Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres entamera son travail par la vérification des offres par rapport au contenu du présent cahier des charges. Toute offre non conforme à celui-ci sera rejetée.

ARTICLE 22 : EVALUATION DES OFFRES

L'évaluation des offres sera assurée par la Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres du service contractant et ce, conformément aux dispositions de la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 Août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics, notamment son articles 48.

La notation des offres se fera sur **100 points** répartis comme suit :

- Offre technique..... 60 points.
- Offre financière..... 40 points.

a) Première étape : Notation des offres techniques (60 points)

Les offres techniques dont les offres sont conformes aux exigences du présent cahier des charges, seront notées sur la base des critères ci-après :

Critère	Notation
Moyens humains mobilisés pour la réalisation des prestations	20 points
Délai d'intervention	15 points
Garantie des prestations curatives	10 points
Méthodologie d'exécution de la maintenance	15 points
Note totale	60 points

C-4 Choix de la meilleure offre :

L'offre ayant obtenu la note globale la plus élevée par l'addition des notes attribuées à l'offre technique et à l'offre financière y afférents, sera retenue.

En cas d'égalité des notes globales attribuées à deux ou plusieurs offres, celle dont l'offre technique aura obtenu la note la plus élevée, sera retenue.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres proposera, le cas échéant, au service contractant le rejet de l'offre retenue, lorsque le montant de celle-ci paraît anormalement bas et ce, après avoir demandé par écrit au soumissionnaire retenu concerné des précisions à ce sujet, ou s'il est établi que certaines pratiques de celui-ci sont constitutives d'abus de position dominante du marché ou si elles fausseraient, de toute autre manière, la concurrence dans le secteur concerné.



ARTICLE 23 : DÉLAI DE GARANTIE DES PRESTATIONS CURATIVES

Le délai de garantie des prestations dans le cadre des interventions curatives est deMois.

ARTICLE 24 : DROITS RECONNUS AU SERVICE CONTRACTANT D'ANNULER LA PROCEDURE D'APPEL D'OFFRES

Le service contractant peut, pour des motifs d'intérêt général, pendant toute la phase de passation du marché dont la conclusion est prévue dans le cadre du présent cahier des charges, déclarer l'annulation de la procédure et/ou l'attribution provisoire du marché et ce, conformément à l'article 49 de la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 Août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics.

Les soumissionnaires ne peuvent prétendre à aucune indemnité dans le cas où leurs offres n'ont pas été retenues ou si la procédure d'appel d'offres et/ou l'attribution provisoire du marché a été annulée.

ARTICLE 25: DESISTEMENT D'UN MARCHÉ

Conformément à l'article 50 de la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 Août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics, lorsque l'attributaire d'un marché public se désiste avant la notification du marché ou refuse d'accuser réception de la notification du marché, le service contractant peut continuer l'évaluation des offres restantes après avoir annulé l'attribution du marché, dans le respect du principe du libre jeu de la concurrence, des exigences du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse et des dispositions de la section 2, chapitre 1^{er}, titre IV relatives aux prix de la loi susvisée.

L'offre du soumissionnaire qui se désiste du marché est maintenue dans le classement des offres.

ARTICLE 26 : NOTIFICATION DE L'ATTRIBUTION PROVISoire DU MARCHÉ

Le service contractant notifiera au soumissionnaire retenu, par écrit, que son offre a été retenue. Cette notification fera l'objet d'un avis d'attribution provisoire du marché, qui sera publié au bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP) et dans les organes de presse ayant assuré la publication de l'avis d'appel d'offres et le portail électronique des marchés publics, avec les précisions suivantes :

- le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant ;
- l'identification de l'attributaire provisoire du marché ;
- le numéro d'identification fiscale (NIF) de l'attributaire du marché ;
- le montant de l'offre retenue ;
- les critères du choix de l'attributaire du marché ;
- les notes du soumissionnaire retenu ;
- la commission des marchés compétente pour l'examen des recours, avec indication de son adresse exacte.