

6 Le renforcement des capacités, un prérequis au bon fonctionnement du système de passation des marchés publics en Algérie

Le renforcement des capacités est un défi majeur pour l'Algérie afin d'assurer l'efficacité de son système de passation des marchés publics et la mise en place effective des réformes dans ce domaine. Ce chapitre analyse le système en place pour assurer des capacités suffisantes et adéquates des parties prenantes au système de passation des marchés publics. Par ailleurs, il fournit des recommandations et identifie des actions concrètes afin de renforcer les capacités des acteurs du système et d'assurer la professionnalisation de la fonction achat.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Un système de passation des marchés publics dont les acteurs disposent des capacités adéquates est un élément clé pour le bon fonctionnement du système ainsi que pour le succès de toute réforme dans ce domaine. En effet, les marchés publics représentent une part importante de la dépense publique : environ 12% du PIB dans les membres pays de l'OCDE et 22 % du PIB en Algérie. La bonne gestion des marchés publics dépend en grande partie de la capacité des différents acteurs et parties prenantes en nombre et en termes de compétences et de l'adéquation de ces dernières avec les exigences professionnelles que requiert un système de passation des marchés publics efficient.

L'expérience de l'OCDE dans l'analyse de systèmes de passation des marchés publics démontre que disposer d'agents avec les capacités adéquates est l'un des cinq piliers d'un système de passation des marchés publics efficace, du fait de son impact et son lien avec les autres principes d'un système efficient (voir encadré 6.1) (OCDE, 2016^[1]), (OCDE, 2017^[2]).

Encadré 6.1. Principaux liens entre la capacité et d'autres principes de la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics*

Si le principe de capacité est lié à tous les principes de la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics*, il est particulièrement associé aux principes suivants :

- **Intégrité** : des agents chargés de la passation des marchés publics disposant de capacités adéquates sont mieux à même de se conformer aux procédures et d'assurer leur mise en œuvre permettant ainsi de prévenir les risques de corruption.
- **Accès** : des agents chargés de la passation des marchés publics disposant de capacités adéquates assurent une documentation d'appel d'offres claire et cohérente, si possible standardisée.
- **Mise en balance** : des agents chargés de la passation des marchés publics disposant de capacités adéquates facilite la réalisation d'objectifs complémentaire des politiques publiques.
- **Efficacité** : des agents chargés de la passation des marchés publics disposant de capacités adéquates assurent l'optimisation des ressources.
- **Systèmes électroniques de passation des marchés publics** : des agents chargés de la passation des marchés publics et des soumissionnaires et fournisseurs disposant de capacités adéquates sont en mesure d'utiliser un système de passation électronique des marchés publics.
- **Évaluation** : la désignation d'équipes ou d'unités spécifiques pour l'évaluation des informations relatives aux marchés publics et la performance du système de passation des marchés publics permet d'améliorer les capacités dans le domaine des marchés publics.
- **Gestion de risques** : des agents chargés de la passation des marchés publics disposant de capacités adéquates connaissent, comprennent et mettent en œuvre les stratégies de gestion des risques, leur implémentation et les mesures mises en place pour gérer les risques.
- **Responsabilité** : le contrôle interne et les contrôles externes doivent être coordonnés, dotés de ressources adéquates et intégrées afin d'être efficaces.

Source : (OCDE, 2016^[3]).

Conscients du rôle central de la capacité des différentes parties prenantes et en particulier des agents en charge de la passation des marchés publics dans l'amélioration du fonctionnement du système dans son ensemble, de nombreux pays ont décidé d'investir dans le renforcement de ces capacités afin de pouvoir fournir aux citoyens des infrastructures et des services correspondant à leur besoin, au meilleur rapport

qualité prix et dans les délais. Pour ce faire, l'OCDE recommande aux pays de : i) veiller à ce que les agents chargés de la passation des marchés publics satisfassent à des exigences professionnelles élevées en termes de connaissances, de savoir-faire et d'intégrité en disposant d'un ensemble d'outils spécifiques et récents, avec, par exemple la reconnaissance de la passation des marchés publics en tant que profession spécifique ; ii) offrir aux agents en charge de la passation des marchés publics des possibilités d'évolution de carrière attractives, compétitives et fondées sur le mérite ; et iii) favoriser la collaboration avec les centres de savoir tels que les universités, les laboratoires d'idées ou les centres stratégiques afin d'améliorer les compétences des agents en charge de la passation des marchés publics. (OCDE, 2015^[4])

L'Algérie a adopté en 2015 le décret 15-247, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public (DMP), mettant ainsi à jour son cadre réglementaire conformément aux bonnes pratiques internationales. Cependant, les capacités des différents acteurs du système de passation des marchés publics ont été identifiées, notamment par les organes de contrôle tels que l'Inspection générale des finances (IGF), comme un obstacle majeur à l'application effective du DMP et plus largement au bon fonctionnement de l'ensemble du système.

Ce chapitre analyse les lacunes du système de passation des marchés publics en termes de capacités et fournit des recommandations conformes aux meilleures pratiques internationales. En particulier, ce chapitre traite de la nécessité de développer une stratégie nationale de renforcement des capacités.

6.1. Pour le développement d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics

Des études de l'OCDE ont montré que la principale fragilité des systèmes de passation des marchés publics réside dans le niveau de capacité des acteurs impliqués dans le cycle de passation des marchés publics (OCDE, 2017^[5]). Les solutions pour y remédier sont nombreuses et leurs mises en œuvre doivent être définies sur mesure et coordonnées, ce qui implique le développement d'une stratégie nationale afin de renforcer le système de passation des marchés publics dans son ensemble. Le développement de cette stratégie permet d'adapter les objectifs au contexte du pays concerné, de les prioriser, de les planifier, de mesurer l'avancement de leur implémentation et d'évaluer les résultats. Le développement d'une stratégie nationale constitue donc une étape majeure qui suscite l'intérêt et l'implication de l'ensemble des parties prenantes du système, et ce, au niveau central comme au niveau local, et requiert une approche méthodologique basée sur 4 étapes principales : i) l'analyse de l'existant ; ii) le développement d'une stratégie ; iii) la préparation pour sa mise en place effective ; et iv) le réexamen de la situation (comme indiqué au chapitre 3).

L'application effective de cette approche méthodologique nécessite tout d'abord la désignation d'une autorité responsable de la stratégie, ainsi que d'un comité de pilotage et l'identification des parties prenantes du système de passation des marchés publics et de leurs besoins (OCDE, 2016^[6]).

6.1.1. Une approche collaborative et inclusive pour le développement de la stratégie de renforcement des capacités dans le domaine des marchés public

Le rôle central de l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) dans le développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics

Afin de renforcer un système de passation des marchés publics dans son ensemble, il est nécessaire de développer une stratégie nationale de renforcement des capacités. L'élaboration de cette stratégie, le suivi de son implémentation, l'évaluation des progrès et des résultats obtenus doivent être confiés à une entité

publique qui sera chargée du pilotage de cette stratégie. Cette entité doit mener ses missions en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et peut être, selon les pays, un ministère ou l'entité en charge du système de passation des marchés publics. (OCDE, 2016^[6])

Les responsabilités de l'entité chargée du pilotage d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics sont décrites dans l'encadré 6.2. Par exemple, en France, c'est la Direction des achats de l'État qui a pour mission de définir la stratégie de formation des acteurs de la fonction achat de l'État, de piloter l'offre de formation et de proposer des mesures permettant de renforcer la professionnalisation des acteurs de la fonction achat. Elle a également comme prérogative de structurer les parcours professionnels des acteurs de la fonction achat dans le cadre d'une filière d'achats commune aux services de l'État et aux établissements publics (Direction des achats de l'État (DAE), 2018^[7]). Cette pratique est également courante dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), en Tunisie par exemple, cette mission est confiée à l'Observatoire national des marchés publics, un organe de la Haute instance de la commande publique chargé d'assister les acheteurs publics par des programmes de formation, des documents types, des applications informatiques et des mesures d'aide diverses en vue de faciliter et simplifier leurs fonctions (Gouvernement de Tunisie, 2018^[8]).

Encadré 6.2. Exemples de responsabilités de l'entité de pilotage d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics

- Coordonner le programme de renforcement des capacités liées aux marchés publics.
- Mener les évaluations des besoins et intégrer les résultats dans la stratégie finale.
- Identifier et prioriser les objectifs de la stratégie.
- Élaborer le plan d'actions (un atelier de travail pourrait être nécessaire pour démarrer les discussions).
- Coordonner avec le ministère en charge de la fonction publique la prise en compte des marchés publics dans la formation des fonctionnaires.
- Si applicable, réviser le cadre régissant la fonction publique pour y intégrer des dispositions relatives notamment: aux carrières dans le domaine des marchés publics, à l'engagement du fonctionnaire à travailler dans la fonction publique, à l'élaboration d'un code de déontologie et manuel de travail, aux mesures incitatives pour ces agents.
- Si applicable, coordonner avec le ministère de l'Éducation les dispositions nécessaires pour réglementer le recrutement, les diplômes et les certifications, ainsi que les accords avec les institutions de formation. La participation du ministère de l'Éducation supérieure sera également requise pour assurer l'incorporation des marchés publics dans le cursus universitaire.
- Identifier les sources potentielles de financement et coordonner avec les bailleurs de fonds potentiels afin d'éviter les doublons.
- Suivre les accréditations de formation et superviser la diffusion de la formation.
- Contrôler les résultats selon les prescriptions établies par l'autorité de pilotage (résultats par type d'entité adjudicatrice [locale, nationale, ministère], par secteurs, etc.).
- Dresser une liste d'enseignements tirés.
- Adapter et réviser le plan d'action autant que nécessaire.

Source : (OCDE, 2016^[6]).

En Algérie, d'après l'article 213 du DMP, ces missions sont confiées à l'ARMP, placée sous l'autorité du ministère des Finances, et ayant notamment comme attributions d'informer, de diffuser et de vulgariser tous documents et informations relatifs aux marchés publics et aux délégations de service public, ainsi que d'initier les programmes de formation et de promouvoir la formation en marchés publics et en délégations de service public. Au vu de ses attributions, l'ARMP devrait être en charge du développement d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics. Cependant, malgré l'entrée en vigueur du DMP en décembre 2015, l'ARMP n'est toujours pas mise en place. L'Algérie verrait son système de passation des marchés publics renforcé en mettant en place l'ARMP et en lui confiant le pilotage de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics.

Un cadre réglementaire stable est nécessaire pour le développement des actions de renforcement des capacités

En plus d'un cadre institutionnel clair, le développement d'une stratégie de renforcement des capacités requiert un cadre réglementaire clair, stable et cohérent. En effet, comme décrit dans le chapitre 1, ces cadres sont essentiels pour élargir la participation aux marchés publics et constituent des points de départ cruciaux pour assurer la viabilité et l'efficacité des systèmes de passation de marchés publics (OCDE, 2015^[4]). Un cadre réglementaire en constante évolution, ou dont toutes les dispositions ne sont pas appliquées, ne permet pas de mener des actions de renforcement des capacités durables et claires.

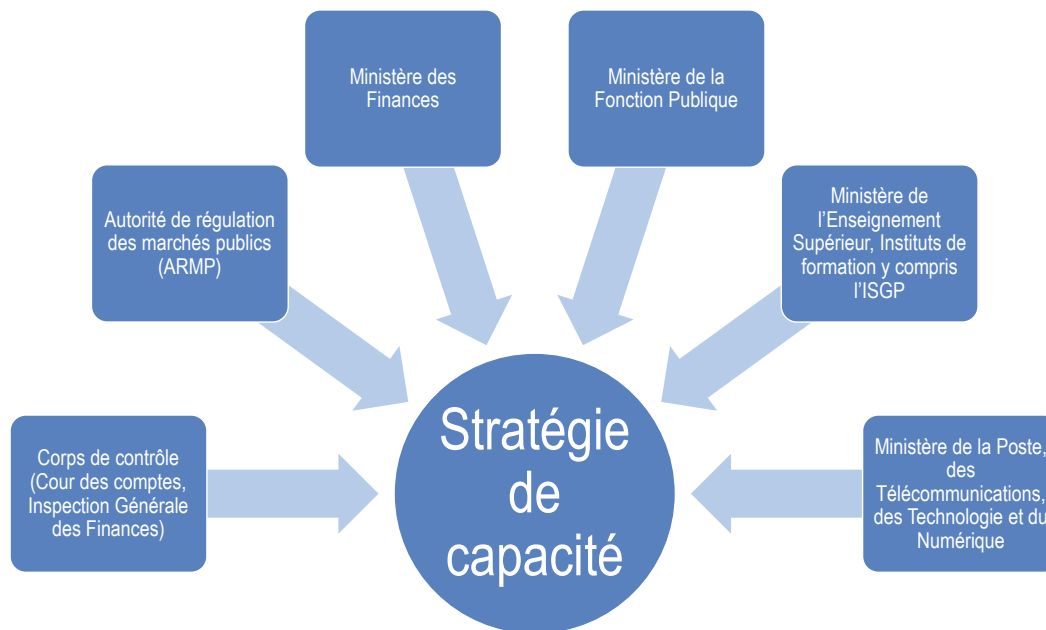
En Algérie, toutes les dispositions du DMP ne sont pas appliquées, ce qui entrave le bon fonctionnement du système de passation des marchés publics, mais également le développement d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics. L'Algérie devrait donc s'assurer de l'application et la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions du DMP et autres textes réglementaires pour développer une stratégie de renforcement des capacités.

Le développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics doit être mené en collaboration avec d'autres parties prenantes

Le développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités sur les marchés publics doit être mené par une entité de pilotage préalablement identifiée, en collaboration avec un ensemble de parties prenantes pertinentes regroupées dans un comité de pilotage. Ce comité peut être constitué notamment d'experts du système de passation des marchés publics, de membres des commissions des marchés ou d'acheteurs publics expérimentés de différents ministères et entités publiques, des corps de contrôle et des instituts de formation. Cette collaboration doit inclure des fonctionnaires issus d'entités centrales, mais également régionales et locales, afin d'être représentative de l'ensemble du pays et ainsi accroître la responsabilisation des parties impliquées dans son implémentation (OCDE, 2016^[6]).

En Algérie, différentes entités peuvent être identifiées comme parties prenantes au développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics (graphique 6.1).

Graphique 6.1. Les parties prenantes au développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics en Algérie



L'ARMP devrait être l'entité de pilotage de la stratégie de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics. L'implication du ministère de la Fonction publique est nécessaire car la stratégie peut prévoir des éléments relevant de sa compétence, tels que les formations dans la fonction publique ou la modification du statut de la fonction publique en prévoyant des dispositions particulières pour les agents en charge de la passation des marchés publics (salaires, évolution de carrière).

Le ministère de l'Enseignement supérieur doit, quant à lui, assurer que des cursus universitaires dans le domaine des marchés publics soient disponibles ; il pourra servir de lien avec d'autres organismes de formation, comme mentionné à la section 6.2.3.

Les corps de contrôle pourront être des sources d'informations essentielles sur les erreurs récurrentes et les dysfonctionnements constatés du système de passation des marchés publics et ainsi veiller à la correction des failles constatées.

Le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique (MPTTN) pourra également être associé afin de développer les capacités nécessaires à la mise en place du système électronique de passation des marchés publics pour le secteur public comme pour le secteur privé.

Les instituts de formation dans le domaine des marchés publics, y compris l'Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP), devraient également être impliqués dans le développement de la stratégie nationale étant donné leur expérience dans le domaine et leur maîtrise du sujet.

L'Algérie devrait mettre en place un comité de pilotage, dont la supervision serait confiée à l'ARMP ou toute autre entité ayant ses prérogatives, afin de développer une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics grâce à un travail collaboratif de l'ensemble des parties prenantes qui peuvent jouer un rôle clé dans ce domaine. En attendant la mise en place de l'ARMP, la Division des marchés publics peut prendre en charge cette mission, sous réserve d'un certain nombre d'aménagements réglementaires (voir chapitre 1).

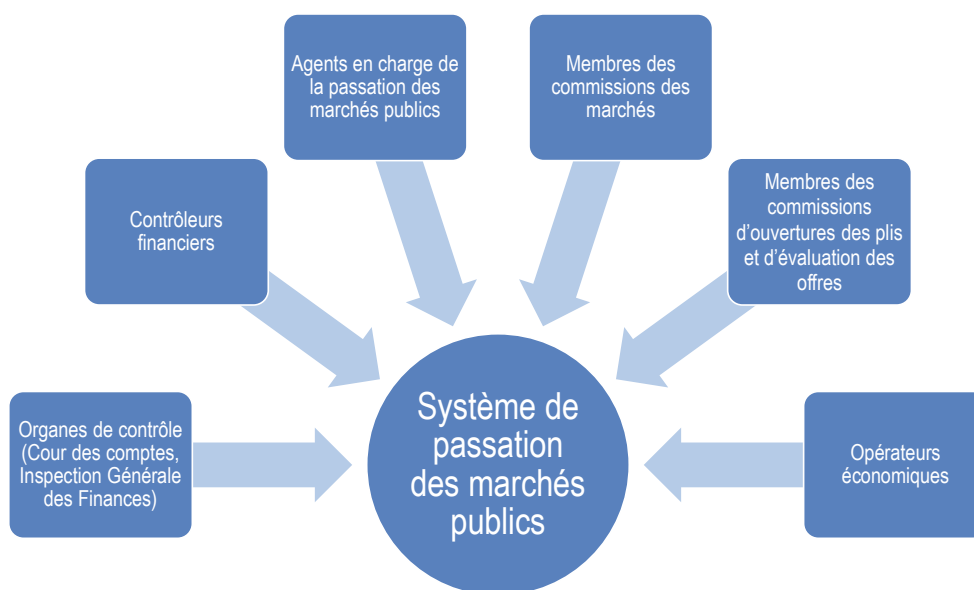
6.1.2. Identifier l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le cycle de passation des marchés publics pour renforcer leurs capacités

L'identification et le recensement des agents chargés des marchés publics et des autres acteurs du système

Une stratégie de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics permet de renforcer l'efficacité de l'ensemble du système. En effet, en plus des agents chargés de la passation des marchés publics, d'autres acteurs jouent un rôle majeur dans la passation, la gestion et le contrôle des activités de marchés publics.

La *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics* indique qu'un système de passation des marchés publics efficace doit se doter des effectifs suffisants en nombre et en compétences, (OCDE, 2015^[4]). Cela suppose une identification préalable des agents en charge des marchés publics, mais aussi de l'ensemble des acteurs intervenants tout au long du cycle de passation des marchés publics et de leurs capacités (OCDE, 2016^[6]). En Algérie, plusieurs parties prenantes jouent un rôle central dans le bon fonctionnement du système de passation des marchés publics (voir graphique 6.2).

Graphique 6.2. Les acteurs du système de passation des marchés publics en Algérie



Le système de passation des marchés publics algérien implique les agents chargés de la passation des marchés, notamment ceux chargés de la rédaction des spécifications techniques, de la rédaction des documents d'appel d'offres et du suivi d'exécution du marché.

Il n'existe cependant pas de données relatives au nombre total d'agents impliqués dans le système de passation des marchés publics algérien. Ceci peut s'expliquer par le fait que le métier d'acheteur n'est pas reconnu comme un métier à part entière (voir section 6.2.1). Cependant, l'un des prérequis au développement d'une stratégie de renforcement des capacités dans les marchés publics est l'identification de la population cible. Certains pays, comme par exemple le Pérou, ont procédé à un recensement des agents chargés de la passation des marchés publics dans l'ensemble des entités publiques au niveau national, régional et local (voir encadré 6.3). Pour le développement de sa stratégie nationale de renforcement des capacités dans les marchés publics, le gouvernement algérien devrait procéder à l'identification et au recensement de l'ensemble des agents publics en charge de la passation des marchés

publics, tant au niveau central qu'au niveau régional et local. L'identification et le recensement devront être pilotés par l'ARMP et des délégations de service public afin de pouvoir mener à bien ses missions.

Encadré 6.3. Le recensement du personnel chargé de la passation des marchés publics au Pérou

Les politiques relatives à la fonction publique nationale du Pérou sont coordonnées par l'autorité centrale des ressources humaines, l'Autorité nationale de la fonction publique (SERVIR). Cette instance, sous l'autorité de la Présidence du conseil des ministres, a pour rôle la planification et la formulation de politiques publiques et normes techniques en relation avec le système de gestion du personnel administratif ; le développement, la gestion et l'évaluation des politiques de formation ; et l'organisation et la supervision des concours pour le recrutement du personnel.

Entre 2010 et 2014, SERVIR a procédé au recensement des agents publics en charge de la passation des marchés publics, au niveau national, régional et municipal. Ce recensement a permis d'identifier plus de 6 000 agents répartis dans plus de 1 500 entités.

Source : Adapté de (OCDE, 2017^[5]).

En plus des agents en charge de la passation des marchés publics, d'autres acteurs publics sont impliqués dans le cycle de passation et doivent être clairement identifiés. Tout acteur ayant à prendre une décision ou devant contrôler des activités relatives aux marchés publics doit avoir les capacités nécessaires pour mener à bien sa mission. Cette identification permet de s'assurer de la capacité des agents de ces organes de contrôle et de décision dans le domaine des marchés publics et ainsi éviter toute interprétation des textes réglementaires pouvant engendrer des points de blocages. En Bulgarie par exemple, le manque de compréhension des aspects environnementaux des marchés publics par la Cour des comptes a causé plusieurs blocages de projets financés par les fonds européens (OCDE, 2016^[11]).

En Algérie, les acteurs publics impliqués dans le système de passation des marchés publics incluent : i) les membres des commissions de marchés compétentes (en fonction de seuils déterminés dans le DMP), qui ont pour rôle d'apporter leur assistance en matière de préparation et de formalisation des marchés publics, d'examiner les projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants, et d'examiner les recours introduits par les soumissionnaires ; ii) les membres de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, issus du service contractant, chargés de l'analyse administrative, technique et financière des offres ; et iii) le contrôleur financier, qui vérifie la disponibilité du budget octroyé au projet de marché public ainsi que la conformité du projet aux dispositions législatives.

Par ailleurs, il convient également d'identifier les agents appartenant à d'autres organes de contrôle et en particulier ceux issus de l'IGF et de la Cour des comptes. L'IGF intervient lors des missions de contrôle d'audit, d'évaluation, d'enquête et d'expertise sur la passation des marchés publics. La Cour des comptes s'assure de l'utilisation efficiente des deniers publics, de l'obligation de rendre des comptes et de la transparence dans la gestion des finances de l'État. Le développement de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics nécessitera de procéder également au recensement des agents impliqués dans le contrôle des marchés publics afin de pouvoir mener des actions ciblées.

L'identification des opérateurs économiques et fournisseurs des entités publiques est également nécessaire afin de pouvoir mener des actions de renforcement des capacités ciblées. En Algérie, il n'existe aucun registre national des fournisseurs de l'État ou des opérateurs économiques pertinents. De tels registres peuvent exister au niveau de certaines entités publiques, mais les informations ne sont pas centralisées (voir chapitre 1). Cependant, il existe de nombreuses organisations patronales ou fédérations

professionnelles qui peuvent servir de source d'informations. L'Algérie devrait donc identifier clairement les organisations patronales et les fédérations professionnelles ou autre acteurs pertinents afin de comprendre les besoins des opérateurs économiques en termes de renforcement des capacités.

L'identification adéquate des besoins des acteurs impliqués dans le domaine des marchés publics

Le développement d'une stratégie de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics doit comporter une analyse préalable des besoins. Cette analyse peut être menée en se focalisant sur trois aspects, liés individuellement ou conjointement à la capacité des effectifs en charge des marchés publics : l'analyse des caractéristiques du personnel en charge des marchés publics ; l'analyse de la performance du système de passation des marchés publics et l'analyse du système de formation en place (OCDE, 2017^[2]). Lors de cette analyse, il est nécessaire d'identifier les difficultés rencontrées et les erreurs fréquemment commises, d'évaluer les compétences et les connaissances, d'analyser la structure et les méthodes de travail des différents acteurs du système. Ceci permet d'identifier les domaines et sujets qui nécessitent un renforcement des capacités, afin de les intégrer dans les objectifs de la stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics. (OCDE, 2016^[3])

Cette analyse devra dans un premier temps se pencher sur l'évaluation des besoins des institutions, des fonctionnaires (agents en charge de la passation des marchés publics, agents des corps de contrôle et tous autres agents concernés), des opérateurs économiques. La méthode de collecte des données et des informations devra être adaptée au contexte du pays (OCDE, 2016^[6]). Les sources d'information peuvent être les rapports des organes de contrôle, de l'entité en charge du système de passation des marchés publics, des organes de recours, des instituts de formations, ou encore des questionnaires.

En Algérie, l'identification des besoins des différentes parties prenantes, et en particulier des agents en charge de la passation des marchés publics, est limitée. Cependant, le pays dispose de nombreuses sources possibles d'informations afin d'obtenir des données fiables à exploiter. Les rapports annuels des organes de contrôle sur les marchés publics que sont l'IGF et la Cour des comptes sont ainsi des sources d'informations pertinentes pour analyser les dysfonctionnements de l'ensemble du cycle de passation des marchés publics. En effet, ces rapports couvrent les aspects réglementaires des marchés publics, mais aussi les aspects pratiques et ceux liés à l'intégrité, de plus ils concernent l'ensemble des acteurs du cycle. Leur analyse servira de base pour mettre en place des actions de renforcement des capacités permettant de corriger ces défaillances pour l'ensemble des parties prenantes.

Dans l'attente de la mise en place de l'ARMP, une autre source importante d'information est la Division des marchés publics du ministère des Finances. En effet, lorsqu'une entité publique rencontre des doutes sur sa compréhension de certaines dispositions du DMP, elle peut saisir la Division des marchés publics pour avis (voir section 1.1.1). Cette dernière fait actuellement office d'autorité en matière législative et réglementaire dans le domaine des marchés publics, et plus particulièrement sur le DMP et les textes subséquents. La collecte d'informations issues des nombreuses consultations et sollicitations qu'elle reçoit peut permettre d'identifier les besoins de renforcement des capacités sur les aspects législatifs, réglementaires et de procédures dans le domaine des marchés publics.

Les commissions des marchés peuvent également être une source pertinente d'informations, car elles sont impliquées dans le processus de passation d'un marché publics, depuis son élaboration jusqu'à sa signature, et peuvent donc identifier les besoins - réglementaires ou pratiques - de renforcement des capacités.

Enfin, la mise en place de questionnaires types, adaptés à l'entité adjudicatrice (soumise au DMP), de la catégorie et du secteur d'activité des opérateurs économiques et de leur localisation géographique (niveau national, régional, etc.) permettront de collecter les informations désirées.

Afin de mener une stratégie de renforcement des capacités nécessaires au bon fonctionnement du système de passation des marchés publics, l'Algérie gagnerait à mener une analyse préalable des besoins des acteurs, ainsi qu'une évaluation du système de formation. Ces démarches pourront se faire grâce à une collecte d'informations auprès des entités énumérées ci-dessus, la collecte et l'analyse pourront être menées par l'ARMP.

Par ailleurs, une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics doit être développée en cohérence avec les différentes stratégies et politiques définies par le gouvernement. En effet, comme décrit au chapitre 5, les marchés publics peuvent être utilisés comme levier stratégique pour atteindre des objectifs de politiques publiques (OPP), comme par exemple des objectifs de développement durable. Pour assurer la prise en compte de ces OPP les gouvernements devraient renforcer les capacités des acteurs du système de passation des marchés publics (OCDE, 2016^[9]). Ainsi, par exemple, afin d'assurer l'implémentation des politiques environnementales dans les marchés publics, le Canada a renforcé les capacités des agents chargés de la passation des marchés publics sur les aspects achats durables en mettant notamment en place des guides, des outils et des formations gratuites en ligne (OCDE, 2014^[10]). L'Algérie devrait intégrer les objectifs prioritaires et stratégies du gouvernement dans sa stratégie de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics afin d'assurer une cohérence avec les politiques nationales.

6.2. Mener des actions concrètes pour le renforcement des capacités des acteurs du système de passation des marchés publics

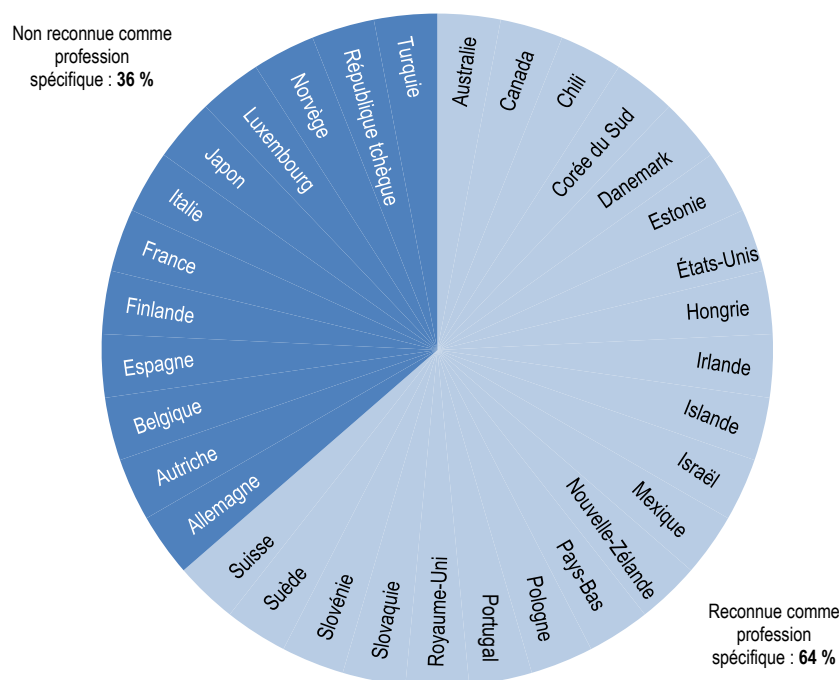
6.2.1. Renforcer la professionnalisation des agents chargés des marchés publics

Reconnaître le métier d'acheteur et mettre en place un cadre de compétence

Un système de passation des marchés publics repose sur des agents qualifiés pour mener à bien les procédures tout au long du cycle de passation des marchés publics. Cette fonction, de plus en plus considérée comme une activité stratégique et non plus seulement administrative, a pour but de permettre aux États et aux entités publiques une meilleure prestation de services publics aux citoyens. Pour cela, comme souligné dans la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics*, il est nécessaire de reconnaître le métier d'acheteur public comme un métier spécifique afin de veiller à ce que les acheteurs publics satisfassent aux exigences professionnelles élevées en termes de connaissances, de savoir-faire et d'intégrité (OCDE, 2015^[4]).

En effet, l'achat public a longtemps été considéré comme une fonction administrative dont l'objectif principal était le respect de la réglementation des marchés publics. Les marchés publics sont de plus en plus considérés comme un levier de performance économique, mais également comme un levier stratégique pour atteindre des OPP (EPSA Groupe, 2017^[11]). Cette évolution a impacté le métier d'acheteur public : tout en nécessitant une expertise et une connaissance de la réglementation des marchés publics, il requiert dorénavant des compétences pluridisciplinaires (économique, marketing, finances publiques, droit, gestion des risques, etc.) (OCDE, 2017^[5]). Ce métier est également considéré comme un métier à risques, notamment les risques d'atteinte à l'intégrité, les risques économiques environnementaux et sociaux. Conscients de cette évolution, plus de 60 % des pays membres de l'OCDE ont reconnu cette fonction comme un métier spécifique (voir graphique 6.3).

Graphique 6.3. La reconnaissance du métier d'acheteur public comme un métier spécifique dans les pays membres de l'OCDE



Source : (OECD, 2013^[12]).

En Algérie, le métier d'acheteur public n'est pas reconnu comme une profession à part entière. Les métiers de la fonction publique algérienne, sont répartis en quatre groupes (de A, le plus élevé, à D), qui correspondent aux niveaux de formation minimale requis pour y accéder. Les recrutements dans la fonction publique s'effectuent par voie de concours sur épreuves, de concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires, de test professionnel, ou encore par recrutement direct parmi les candidats ayant suivi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Tout fonctionnaire ou agent public, quel que soit son groupe (A à D), peut être amené à occuper des fonctions ou à effectuer des tâches liées aux marchés publics. Ces tâches peuvent être occupées à plein temps ou à temps partiel, en plus d'autres tâches annexes ou principales non liées aux marchés publics. D'après les discussions lors des missions exploratoires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), lorsqu'une entité publique a un besoin en personnel chargé de la passation des marchés publics, elle doit recruter des candidats ayant été reçus au concours de la fonction publique pour un métier en relation avec les finances publiques. En effet, le métier d'acheteur public n'étant pas reconnu comme profession spécifique, il n'existe pas de concours ou examens propres à cette fonction. En ce qui concerne les entreprises publiques économiques (EPE), le personnel chargé des achats n'a pas le statut de fonctionnaire et est recruté hors concours. Ce mode de recrutement permet aux entités concernées d'obtenir plus de flexibilité dans la recherche d'expertise particulière.

L'Algérie gagnerait à reconnaître le métier d'acheteur comme une profession spécifique afin de prendre en considération l'évolution de ce métier d'une fonction administrative à une fonction stratégique pluridisciplinaire, et les risques auxquels il est exposé. En effet, la reconnaissance du métier d'acheteur public permettra également d'organiser des concours ou tests de recrutement spécifiques à ce métier.

Par ailleurs, l'Algérie pourrait également étudier la possibilité de recourir au recrutement direct des acheteurs ayant suivi une formation spécialisée auprès d'établissements habilités (voir la section 6.2.2).

En plus de la reconnaissance du métier d'acheteur public comme profession spécifique, il est nécessaire de développer un cadre de compétences qui permettra de déterminer les aptitudes et les compétences essentielles pour remplir cette fonction. Ces compétences devront couvrir les aspects professionnels, techniques, mais aussi personnels (travail en équipe, communication, capacités d'encadrement et de management de projets, etc.). L'intégrité doit également être prise en compte comme une compétence essentielle. La maîtrise des outils informatiques peut aussi être requise pour des fonctions achats spécifiques, ainsi que pour utiliser le système électronique de passation de marchés publics. Ces compétences et aptitudes doivent être identifiées dans un but de recherche de performance du système de passation des marchés publics et listées pour chaque métier lié à ce domaine. Un cadre de compétence permet non seulement de déterminer les capacités demandées aux agents publics occupant des fonctions liées aux achats publics, mais peut aussi être utilisé à différentes étapes du processus de gestion des ressources humaines : le recrutement, la promotion, la formation et l'évaluation des performances (OCDE, 2017^[5]).

De nombreux pays ont développé de tels cadres de compétences. Le gouvernement écossais a ainsi mis en place un cadre de compétences identifiant les niveaux d'aptitudes et de compétences requis pour tous les agents impliqués dans le processus de passation des marchés publics, et permettant à ces mêmes agents de s'approprier leur développement personnel grâce à des évaluations de compétences, l'identification en besoin de formations et la gestion de leur carrière. Ce cadre de compétences lié à la passation des marchés publics permet également de favoriser les talents qui évoluent déjà dans la fonction publique. Il comprend 13 compétences faisant référence à des aptitudes techniques nécessaires à différents niveaux pour mener à bien un processus de passation de marchés publics (voir encadré 6.4).

Encadré 6.4. Le cadre de compétences des achats publics en Ecosse

Ce cadre de compétence a été développé suite aux recommandations de la revue du système de passation des marchés publics en Ecosse (2006) et approuvé et utilisé par de nombreuses entités d'achats publics, nationales ou locales. Il vient renforcer, et non remplacer, les outils de développement personnel déjà existant au sein des entités. Il comprend 13 compétences, et notamment :

- **Processus achat** : l'agent possède une connaissance et une compréhension suffisantes des méthodes de veille de marché et de soumission pour mener à bien les tâches associées.
- **Négociation** : l'agent dispose des aptitudes nécessaires à la négociation.
- **Développement de stratégie et d'analyse de marché** : l'agent dispose des compétences requises pour développer une stratégie et analyser un marché.
- **Finances** : l'agent dispose des compétences et connaissances nécessaires pour mener à bien les tâches associées dans le cadre de sa fonction, incluant évaluation de la situation financière des fournisseurs, les notions de coûts totaux, et les cadre de conformité existant entre les achats et les finances publiques.
- **Réglementaire** : l'agent dispose des compétences et connaissances suffisantes concernant le cadre réglementaire relatif à la passation des marchés publics pour mener à bien les tâches associées.
- **Orienté résultat** : l'agent est conscient de la contribution des objectifs personnels et d'équipe dans la performance du système et démontre son engagement à les atteindre.
- **Systèmes** : l'agent dispose des connaissances et compétences des systèmes et des processus utilisés dans les achats de biens et de services. Des systèmes spécifiques peuvent demander des compétences particulières.
- **Inventaire, logistique et chaîne d'approvisionnement** : l'agent dispose des connaissances et compétences en matière de solutions de gestion des approvisionnements pour mener à bien les tâches associées dans le cadre de ses fonctions. Cela peut inclure la gestion d'inventaire, de logistique, de stockage, etc., particulièrement dans le cas d'entité gérant des stocks.
- **Conscience organisationnelle** : l'agent comprend clairement les rôles et les responsabilités, comment les achats doivent être organisés et la place qu'ils occupent dans l'organisation.

Source : (OCDE, 2016^[6]).

Les compétences et aptitudes identifiées à travers ce cadre de compétences peuvent être utilisées pour le développement de profils de postes. En effet, un cadre de compétence est la combinaison entre les objectifs d'une fonction et les compétences attendues de la part de l'agent occupant la fonction pour atteindre les objectifs. Ces profils de postes permettent un meilleur processus de sélection de candidats et de recrutement d'agents, internes ou externes ; ils peuvent également être utilisés pour les processus de promotion (OCDE, 2013^[13]).

En Algérie, d'après les missions exploratoires, il n'existe pas de cadre de compétences clairement défini pour les agents chargés de la passation des marchés publics. De plus, les compétences et aptitudes qui leur sont demandées sont limitées aux finances publiques. L'Algérie pourrait donc, dans la continuité de la reconnaissance du métier d'acheteur public, développer un cadre qui permettrait d'identifier les aptitudes et compétence attendues pour les agents occupant cette fonction, développer des plans de formation et de carrière, et adapter les outils de recrutement en corrélation avec ce cadre.

Favoriser les évolutions pour les agents chargés des marchés publics grâce à des plans de carrière

La forte rotation des agents en charge de la passation des marchés publics est l'une des problématiques des entités publiques. En effet, en l'absence de plan de carrière, ces agents évoluent vers d'autres métiers de la fonction publique ou le secteur privé. Afin de limiter les départs, des mesures doivent être mises en place pour prendre en compte la complexité du métier d'acheteur public et les risques qu'il comporte, sécuriser les agents et assurer une pérennité des métiers liés à la passation des marchés publics. Parmi ces mesures figurent notamment le développement de plans de carrière et une valorisation salariale. Ces éléments étant liés au cadre de la fonction publique, l'institution chargée de la fonction publique concernée doit être impliquée dans la stratégie de renforcement des capacités (voir paragraphe 6.1.1.) (OCDE, 2016^[6]).

De nombreux pays ont mis en place des plans de carrière pour les agents en charge des marchés publics en créant différents métiers liés à la fonction « achat public » de façon à permettre aux acheteurs publics d'envisager une progression professionnelle. L'encadré 6.5 décrit les évolutions de carrière du métier d'acheteur public en France.

Encadré 6.5. Les métiers liés à l'achat public en France

En France, le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), regroupe l'ensemble des emplois de l'État. Il permet l'identification des emplois, des activités et des compétences, et est utile pour l'organisation des services et la gestion des parcours professionnels des agents.

Les métiers de l'État sont répartis en 28 domaines fonctionnels, comptant au total 282 métiers. Le domaine fonctionnel « achat » compte les cinq métiers suivants:

- **Acheteuse/acheteur** : Procéder à des achats de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et contribuer à la performance des achats.
- **Approvisionneuse/approvisionneur** : Assurer et gérer l'approvisionnement en biens et services dans le cadre de l'exécution des marchés et des politiques d'achats.
- **Conseillère/conseiller en ingénierie d'achat** : Conseiller et apporter son expertise aux acteurs de la chaîne achat en vue d'optimiser l'achat public et de contribuer à sa performance.
- **Rédactrice/rédacteur de la commande publique** : Mettre en œuvre les procédures de marchés publics pour répondre à un projet d'achat et conseiller les acheteurs sur les risques et/ou bénéfices des procédures engagées.
- **Responsable achat** : Piloter, mettre en œuvre la politique achat au sein de son entité selon les objectifs de performance assignés par l'État et définir les stratégies d'achat relevant de son périmètre.

Source : (Gouvernement de France, 2017^[14]).

En Algérie, l'article 111 du Statut général de la fonction publique prévoit que la gestion de carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement (Gouvernement d'Algérie, 2006^[15]). Cependant, le métier d'acheteur n'étant pas reconnu comme une profession spécifique, la gestion de carrière des agents ayant des fonctions liées aux marchés publics est limitée. Les missions exploratoires montrent que les agents chargés des marchés publics peuvent être amenés, dans le cadre de leur

évolution de carrière, à occuper des fonctions dans un domaine différent. En plus de la reconnaissance du métier d'acheteur public comme profession spécifique, l'Algérie pourrait également considérer la possibilité de développer un plan de carrière pour les agents publics qui occupent cette fonction en établissant des catégories de postes d'acheteurs publics de façon à permettre aux agents en charge de la passation des marchés publics de valoriser et de faire évoluer leurs compétences et leur carrière au sein de la fonction publique.

Mettre en place une rémunération en adéquation avec la complexité du métier d'acheteur public

Le métier d'acheteur n'étant pas reconnu comme une profession spécifique en Algérie, la rémunération des fonctionnaires en charge des marchés publics ne prend pas en considération les spécificités du métier et est indexée selon les grilles de rémunération de la fonction publique. Pourtant, la rémunération des acheteurs publics devrait refléter la complexité de leur métier (procédures, compréhension et application du cadre législatif), les risques auxquels ils font face et les compétences multiples nécessaires (notions de droit, d'économie, de comptabilité, de marketing, etc.). Toute réforme concernant la passation des marchés devra donc être accompagnée d'une refonte des conditions de travail et de la rémunération des acheteurs publics afin d'attirer à la profession des agents qualifiés, de les motiver pour une meilleure performance de l'ensemble du système de passation des marchés publics, et de réduire les probabilités de corruption (UNPCDC, 2011^[16]).

Actuellement, la rémunération est composée de deux éléments : le traitement, basé sur la grille indiciaire générale de la fonction publique, bâtie selon le niveau de diplôme et les primes (qui rémunèrent le rendement et la performance) et les indemnités (qui rémunèrent des sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail) (Gouvernement d'Algérie, 2007^[17]). D'après les missions exploratoires, un agent en charge des marchés publics en début de carrière gagne environ 250 EUR (euros, soit environ 34 000 DZD [dinars algériens]) par mois. Cette rémunération peut varier d'un ministère à un autre ou d'une entité publique à une autre en fonction des primes et indemnités. Ces agents peuvent être amenés à gérer des marchés à haut risque, comme le souligne la loi n° 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et la lutte contre la corruption, qui recommande une rémunération en adéquation avec les risques auxquels un fonctionnaire est exposé.

Le gouvernement algérien devrait donc réfléchir à mettre un système de rémunération incitatif clair, transparent et valorisant les fonctions liées à la passation des marchés publics en prenant en compte la complexité des procédures et les différents risques auxquels sont exposés les agents publics qui occupent ces fonctions.

6.2.2. Des formations adaptées aux besoins des acteurs du système de passation des marchés publics

Les formations disponibles pour le renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics devraient être développées en prenant en compte les besoins spécifiques des agents publics en charge de la passation des marchés publics et de l'ensemble des parties prenantes. Ces formations devraient être en adéquation avec les métiers impliqués dans le processus de passation des marchés publics et être développées de manière à renforcer les compétences et les aptitudes nécessaires pour une bonne gestion des marchés publics. En plus des aspects réglementaires encadrant le cycle de passation des marchés publics, les formations devraient également couvrir l'aspect pluridisciplinaire des achats publics (OCDE, 2017^[5]).

En Algérie, le statut général de la fonction publique prévoit dans les articles 104 et 105, la formation permanente des fonctionnaires, dont l'organisation est confiée à l'administration (Gouvernement d'Algérie, 2006^[15]). De plus, l'article 3 de la loi n° 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre

la corruption prévoit également que des formations soient dispensées aux fonctionnaires pour la sensibilisation aux risques de corruption. Enfin, les articles 211 et 212 du DMP précisent que les agents en charge de la passation des marchés publics doivent recevoir des formations qualifiantes dans le domaine des marchés publics et bénéficier de cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage assurés par l'organisme employeur en relation avec l'ARMP. La création effective de l'ARMP permettrait à l'Algérie de renforcer son système de passation des marchés publics.

L'évaluation du système de formation permet de mesurer la variété et le degré de spécialisation des formations existantes dans le domaine des marchés publics et d'analyser leurs résultats. L'évaluation peut comprendre l'étude de plusieurs indicateurs comme, par exemple, les compétences et l'expérience des formateurs, la durée des formations, la population cible des formations, le type de formation (sur site ou en ligne), les aspects des achats enseignés, la reconnaissance des formations (OCDE, 2016^[6]). L'encadré 6.6 décrit l'analyse du système de formation dans le domaine des marchés publics en République slovaque.

Encadré 6.6. Analyse du système de formation en marchés publics en République slovaque

L'OCDE a analysé le système de formation en marchés publics en République slovaque. Basée sur des questionnaires, cette analyse se décline en deux parties : une première partie concerne le cadre institutionnel de formation, une seconde partie concerne le portefeuille de formations disponibles.

Le cadre institutionnel de formation

Comprendre le cadre institutionnel de formations est nécessaire afin de développer un plan d'action de formation efficace, identifiant ainsi des synergies potentielles dans le développement de matériel de formation et/ou dans l'identification de formateurs expérimentés.

À travers une série de questions les institutions qui fournissent des formations, les politiques et les exigences en matière de formations, et les coûts associés, un bilan de la situation a pu être dressé ainsi que l'impact de l'implémentation d'un plan de formation sur le système actuel.

Si une évaluation du nombre de participants aux formations ainsi que du nombre de formations permet au Bureau des marchés publics de la République slovaque d'évaluer son activité de formation, il est nécessaire de prendre en considération la typologie et le nombre d'agents en charge marchés publics afin de disposer d'une orientation suffisante sur la progression des activités de formations.

Le portefeuille de formations

Une analyse de la formation se concentre également sur la structure et le contenu du portefeuille de formations disponibles afin d'évaluer son adéquation avec le système d'achats publics et ses objectifs. Un aperçu des sujets couverts par les formations permet d'avoir une indication sur les compétences développées par les agents en charge de la passation des marchés publics.

Comme pour l'évaluation du cadre institutionnel, une série de questions a été posée sur les sujets suivants : la visibilité de la formation, sa structure, le portefeuille de formations, le format des formations, leur fréquence, et enfin leur efficacité.

Source : adapté de (OCDE, 2017^[2]).

Développer l'offre de formations en présentiel et s'assurer de leur qualité

En Algérie, plusieurs centres de savoir dispensent des formations sur les marchés publics. Le principal organisme dans ce domaine est l'ISGP, une entité sous tutelle du ministère des Finances qui offre des formations à destination du secteur public et du secteur privé. Basée à Alger et disposant d'un effectif d'une dizaine de formateurs ainsi que d'une vingtaine de consultants, l'ISGP délivre quatre types de programmes sur les marchés publics, de différents niveaux, accessibles pour l'ensemble des acteurs du système des marchés publics : un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en management des marchés publics, un certificat de maîtrise de la réglementation des marchés publics, des séminaires spécialisés (formations en cycles courts en compléments aux formations précédemment citées). Enfin elle propose également une formation courte ayant pour thème « Les zones de prédilection de la fraude dans les marchés publics » dans le cadre du programme national de formation et de sensibilisation anti-corruption.

L'ensemble de ces formations sont surtout axées sur les aspects réglementaires des marchés publics et n'ont concerné qu'un total de 720 personnes pour le DESS et 3000 personnes pour les formations courtes. Ces formations ont pu être dispensées lors de la prise de fonction des agents concernés ou durant leur carrière, et ce quel que soit leur niveau de responsabilité. Ce chiffre est relativement faible compte tenu de l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs potentiels en Algérie répartis parmi 28 ministères et 48 wilayas (collectivités publiques territoriales), elles-mêmes divisées en 548 daïra comprenant en tout 1 541 communes. Par ailleurs, ces formations ne sont disponibles qu'à Alger et, d'après les missions exploratoires, les déplacements en dehors d'Alger sont très limités. L'ISGP devrait donc développer le nombre de formations qu'elle propose, mais aussi les sujets traités par ces formations de façon à refléter l'évolution du domaine des marchés publics d'une activité administrative vers une activité stratégique. Ces formations devraient donc refléter l'aspect pluridisciplinaire des marchés publics en couvrant les aspects réglementaires mais également les aspects pratiques et stratégiques.

Il existe également d'autres actions de renforcement de capacités sur les marchés publics par des consultants du secteur privé ou au sein même de certains établissements publics, comme par exemple le groupe Cosider, entreprise publique du secteur du bâtiment, travaux publics et hydrauliques, qui a créé sa propre école de formation en interne, dont les thèmes abordent les marchés publics. Cependant, d'après les missions exploratoires, la qualité de certaines de ces formations n'est pas suffisante. Des pays comme le Pérou ont mis en place un système de certification des organismes de formation, et leur fournit les modules de formations. (OCDE, 2017^[5])

L'Algérie devrait envisager la possibilité de certifier des organismes dispensant des formations dans le domaine des marchés publics afin d'assurer un niveau de qualité adéquat et l'atteinte des objectifs de la commande publique. L'ARMP et des délégations de service public pourraient délivrer ces certifications.

Par ailleurs, des questionnaires sont remis aux élèves à l'issue des formations dispensées par l'ISGP. Cependant, d'après les missions exploratoires, l'utilisation de ces questionnaires pour mener une évaluation du système de formation semble limitée. Les informations quant à l'évaluation des autres formations dispensées par d'autres organismes de formation publics ou privé ne sont pas disponibles. L'Algérie devrait donc mettre en place des mécanismes permettant l'évaluation systématique des formations afin d'assurer leur qualité et leur adéquation avec les besoins de formations des bénéficiaires.

Permettre au secteur privé de renforcer ses capacités dans le domaine des marchés publics

L'amélioration du système de passation des marchés publics nécessite également le renforcement des capacités du secteur privé. En effet, en tant qu'utilisateurs du système, ils se doivent de mieux comprendre le cadre réglementaire, mais aussi les aspects pratiques de ce domaine. Le renforcement de leurs

capacités permet d'améliorer et d'augmenter leur participation aux marchés publics, mais également de limiter certains risques en cours d'exécution du marché (EBRD, 2012^[18]).

En Algérie, le secteur privé ne dispose que de très peu d'offres de formation ayant pour thème les marchés publics. En effet, les formations de l'ISGP ciblent principalement le secteur public et ne répondent donc pas directement à leur besoin en tant que soumissionnaires ou fournisseurs d'un contrat avec des entités publiques. Par ailleurs, la Chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) a organisé des séminaires pour apporter des clarifications sur le DMP (deux sessions de deux jours en novembre et décembre 2015), mais ces actions restent ponctuelles et focalisées sur les aspects réglementaires, elles n'abordent pas les aspects pratiques des marchés publics et ont, de plus, lieu principalement à Alger. Les missions exploratoires montrent par ailleurs que les actions menées par les organisations professionnelles et patronales restent limitées. Certains pays ont développé des formations agréées par l'État pour le secteur privé en collaboration avec des acteurs du secteur privé tels que les associations professionnelles. C'est le cas par exemple de l'Italie, qui a mis en place des formations à destination du secteur privé en collaboration avec des associations professionnelles pour l'utilisation de son système électronique de passation de marché public, et ce, à travers tout le pays (Consip, Italie, 2016^[19]). Afin de renforcer les capacités du secteur privé dans le domaine des marchés publics, l'Algérie devrait développer des formations en collaboration avec des associations professionnelles ou fédérations patronales, comme par exemple le Forum des chefs d'entreprises ou l'Association générale des entrepreneurs algériens, de façon à répondre spécifiquement à leurs besoins. Ce type de collaboration sera également nécessaire pour la mise en place effective du portail électronique de passation des marchés publics.

Utiliser les outils d'enseignement à distance

L'utilisation des moyens d'information et de communication pour renforcer et/ou assister l'apprentissage est une pratique à encourager car elle permet d'améliorer l'accessibilité aux opportunités de formation en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieu de formation. Il est en effet tout aussi important de développer des formations de qualité que de permettre l'accès à ces formations. Cet accès peut être favorisé en diffusant de manière adéquate les opportunités de formation et en s'assurant que les offres de formations sont disponibles pour les agents en charge des marchés publics du niveau central mais également du niveau régional et local. Ce type de formations peut également être bénéfique pour le secteur privé. Ces formations devraient être proposées gratuitement ou à moindre coût et utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'accès aux informations sur les formations devront être disponibles aussi bien pour les agents publics que pour le secteur privé, (OCDE, 2017^[5]). Les coûts associés au développement d'outils d'enseignement à distance peuvent varier en fonction de la complexité des modules développés et des technologies utilisées. Les investissements initiaux liés au développement et à la mise en place de tels outils peuvent rapidement permettre des économies en fonction du nombre de participants (OCDE, 2017^[2]).

Plusieurs pays développent l'enseignement à distance, notamment le e-learning, pour les agents en charge de la passation des marchés publics (voir l'exemple de la Norvège, encadré 6.7).

Encadré 6.7. La formation en ligne sur les marchés publics en Norvège

Reconnaissant la nécessité de renforcer les capacités et la formation des agents du secteur public, et face aux coûts inhérents aux méthodes traditionnelles, l'Agence pour la gestion publique et l'administration en ligne (Difi) de Norvège a développé une plateforme de formation en ligne.

Lancée en juin 2016, la plateforme <https://laeringsplattformen.difi.no/> propose des cours en ligne aux entités publiques et à leurs employés, et leur permet de partager leurs supports de formation avec d'autres entités publiques. Les cours sont accessibles à tous, gratuitement. Des enquêtes ont montré qu'une vaste majorité des participants (80 %) apprécient ce moyen de formation, qui peut être déployé sans considération de temps ou de lieu. La gestion d'une majeure partie de la formation en ligne par une unité centrale a permis une meilleure gestion des compétences.

Des nombreux avantages financiers ont été obtenus notamment par une meilleure utilisation des ressources et par une diminution du nombre de prestations de formations.

La plateforme norvégienne propose quatre formations différentes en achat public :

- La bonne utilisation des achats publics
- Comment éviter le dumping social dans les achats publics
- Coût du cycle de vie pour la construction et le bâtiment
- Guide sur les contrats publics standards

Source : adapté de (OCDE, 2017^[5]).

D'autres outils d'enseignement à distance sont disponibles, comme par exemple les formations en ligne ouvertes à tous (*Massive Online Open Courses* [MOOC]), qui peuvent accueillir un grand nombre de participants dispersés géographiquement et communiquant uniquement par Internet (UNESCO, 2018^[20]). De nombreux MOOC sur le thème des marchés publics sont disponibles, comme par exemple les programmes de certification en achat public développés par la Banque mondiale (World Bank, 2014^[21]). Ces outils de e-learning ne sont pas réservés aux agents en charge de la passation des marchés publics, ils sont accessibles à tous y compris le secteur privé.

En Algérie, malgré l'entendue géographique du pays, ce type d'enseignement à distance n'est pour le moment pas disponible. Cependant, l'ISGP développe actuellement un module d'enseignement à distance avec l'Organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC) sur le thème de la prévention et de la lutte contre la corruption, cette formation sera disponible en français et en arabe. C'est une bonne initiative qui permettra de former un maximum d'agents publics et couvrir l'ensemble du territoire.

L'Algérie pourrait tirer bénéfice de cette bonne initiative en poursuivant le développement de formations en ligne dans le domaine des marchés publics, que ce soit grâce au e-learning ou aux MOOC, qui devront couvrir l'ensemble des aspects des marchés publics et qui permettront de mettre ces formations à disposition du plus grand nombre possible d'agents publics, et ce, sur la totalité du territoire. L'accès à ces formations dématérialisées devra également être disponible pour les acteurs du secteur privé.

Mettre en place des formations de formateurs

Une stratégie nationale de renforcement de capacités dans le domaine des marchés publics doit proposer des formations de qualité à l'ensemble des parties prenantes. À cette fin, il est nécessaire de développer des formations de formateurs, qui devront être choisis parmi des acheteurs ou autres agents publics experts en marchés publics. Pour être pertinents, ces programmes devront être centrés sur le contexte

national du système de passation des marchés publics, mais les formateurs pourront également suivre des formations ayant une portée internationale qui permettront les comparaisons afin de développer leurs supports de formation et de perfectionner leur pédagogie (OCDE, 2016^[6]).

Plusieurs pays ont mis en œuvre des plans de formation de formateurs, comme par exemple le Maroc qui, avec l'appui de l'OCDE, a organisé des formations de formateurs sur le thème de l'intégrité dans les marchés publics (ICPC, s.d.^[22]). La mise en place de telles initiatives nécessite une approche méthodologique précise, décrite dans l'encadré 6.8 en s'appuyant sur l'expérience de la Bulgarie.

Encadré 6.8. Formation de formateurs en Bulgarie

Dans le cadre du projet Support pour la conception et l'implémentation du programme Développement et formation achats publics en Bulgarie financé par l'Union européenne (UE), la Bulgarie a développé, en collaboration avec l'OCDE, un programme de formation de formateurs incluant des ateliers de formation et des sessions pilotes.

Formation de formateurs

L'objectif principal des ateliers est de former des experts locaux en achats publics aux techniques de formation et à l'utilisation de moyens modernes de formation. Il s'agit de doter les agents en charge de la passation des marchés publics de solides bases sur la réglementation des marchés publics en Bulgarie adoptée en 2016, mais également sur les aspects méthodologiques de formation.

Mise en place de l'atelier de formation

La mise en place de l'atelier de formation pour les formateurs a été développée selon les conseils et les lignes directrices fournis par les parties prenantes locales et les responsables du projet. Des pairs et experts de pays européens ont été invités à partager leurs expériences sur des cas concrets.

Évaluation des participants, des ateliers et des formateurs

Durant la formation, les participants ont été régulièrement testés sur les différents sujets enseignés à la fin de chaque jour de formation.

Matériel de formation pour le programme Formation de formateurs

Le matériel développé dans le cadre de ce projet ne l'a pas été uniquement pour les ateliers de formation, il peut également servir aux agents en charge de la passation de marchés publics.

Mise en place des sessions pilotes

L'objectif des sessions pilotes était de permettre à chaque participant (les formateurs) de présenter l'intégralité ou une partie d'un module. Il s'est tenu deux sessions pilotes : la première a permis d'affiner les performances des formateurs ainsi que le contenu de leur support de formation. La seconde a été l'occasion de mesurer la progression des prestations des formateurs et d'évaluer si les supports de formations nécessitaient des améliorations.

Source : adapté de (OCDE, 2016^[11]).

Actuellement en Algérie, l'ISGP dispense des formations de formateurs sur des sujets liés aux finances publiques, mais pas sur les marchés publics. Étant donné l'étendue géographique du pays et le nombre d'entités adjudicatrices, l'Algérie devrait investir dans un programme de formation de formateurs dans le domaine des marchés publics afin d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires.

6.2.3. Renforcer la collaboration avec les centres de savoir et les universités

La collaboration avec les centres de savoir, notamment les universités et plus généralement l'enseignement supérieur doit également être développée afin d'améliorer les compétences des acheteurs publics. L'expertise et l'expérience pédagogique des centres de savoir constituent des outils précieux sur lesquels il faudrait s'appuyer pour enrichir les connaissances relatives aux marchés publics, nourrir le dialogue entre la théorie et la pratique (OCDE, 2015^[41]). Ces centres de savoir permettent en effet de contribuer au renforcement des capacités des agents en charge des marchés publics ou d'y préparer des étudiants à occuper efficacement des fonctions liées aux marchés publics. De nombreux pays ont développé des diplômes supérieurs ayant pour thème les marchés publics, comme par exemple le Royaume-Uni, où l'université de Nottingham propose un diplôme universitaire en gouvernance et droit des marchés publics (voir encadré 6.9).

Encadré 6.9. Diplôme universitaire en gouvernance et droit des marchés publics de l'université de Nottingham

Au Royaume-Uni, l'université de Nottingham propose un diplôme universitaire de troisième cycle spécialisé sur les marchés publics. Ce diplôme dispense des modules de tronc commun portant sur :

- les principes de base et les concepts des achats publics
- la réglementation européenne
- la corruption et la collusion dans les marchés publics
- le cadre réglementaire des marchés publics selon l'Organisation mondiale du commerce
- les méthodes permettant de faire de la recherche dans le domaine de la réglementation des marchés publics.

Des modules optionnels permettent d'aborder, au choix, l'organisation et le management de système de passation des marchés publics, des sujets spéciaux liés la réglementation européenne, le lien entre développement économique et marché public, ou encore la réglementation du Royaume-Uni sur les marchés publics.

Source : (Université de Nottingham, Royaume-Uni, s.d.^[23]).

En Algérie, il n'existe pas de formations dans l'enseignement supérieur ayant pour thème principal les marchés publics. Ce sujet est généralement traité dans les modules relatifs au droit public. Seule l'École nationale d'administration propose quelques modules dans le domaine des marchés publics, mais pas de formation complète sur ce sujet. L'introduction de formations dans l'enseignement supérieur en Algérie nécessite une décision par décret présidentiel. Afin de renforcer son système de passation des marchés publics, l'Algérie gagnerait donc à introduire les marchés publics dans l'enseignement supérieur en offrant des diplômes spécifiques sur ce domaine.

6.2.4. Mettre à disposition des acteurs du système de passation des marchés publics des outils de renforcement des capacités

Afin de s'assurer que les acteurs d'un système de passation des marchés publics satisfassent aux exigences professionnelles élevées en termes de connaissances, de savoir-faire et d'intégrité, l'OCDE recommande qu'un ensemble d'outils régulièrement actualisés soit mis à leur disposition (OCDE, 2015^[41]). Ces outils doivent permettre, par exemple, de fournir des lignes directrices sur le cadre politique ou réglementaire de la passation des marchés publics, ou encore de proposer des recommandations en

termes de bonnes pratiques. Ces outils devraient être proposés par l'entité en charge des marchés publics (fonction centrale) (OCDE, 2016^[31]).

De nombreux pays ou institutions ont mis en place de tels outils au travers de guides ou de lignes directrices, Ils facilitent l'utilisation et la compréhension du cadre réglementaire des marchés publics et limitent les risques d'erreurs en mettant en avant les bonnes pratiques à observer durant le processus de passation d'un marché public. S'ils sont développés en premier lieu pour les agents en charge de la passation des marchés publics, leur publication en ligne permet également de renforcer les capacités de l'ensemble des parties prenantes, fonctionnaires ou opérateurs économiques.

La Commission européenne a ainsi créé un guide des marchés publics à destination des acheteurs publics (Commission Européenne, 2018^[24]). Ce guide, gratuit et en libre accès, offre une assistance pratique afin d'éviter les erreurs communément constatées. Il aborde les principales étapes d'un cycle de passation des marchés publics : la préparation et la planification ; la publication et la transparence ; la soumission des offres et la sélection des soumissionnaires ; l'évaluation des offres et l'attribution ; et la mise en place du contrat. De nombreux pays mettent également à disposition de tels guides ou lignes directrices, c'est le cas par exemple de la France (Direction des affaires juridiques, France, 2018^[25]).

En Algérie, certains établissements publics ont mis en place des guides internes de procédures de passation des marchés publics à destination de leurs agents en charge des marchés publics, comme par exemple le groupe Cosider (voir encadré 6.10) :

Encadré 6.10. Manuel de procédures de passation de commande du groupe Cosider (édition juin 2015)

Le groupe Cosider est une EPE du secteur des bâtiments, des grands ouvrages et des infrastructures de transports. Cette entreprise publique n'est pas soumise aux dispositions du DMP. Elle a cependant mis en place une procédure pour la passation de ses marchés, adaptée de la réglementation des marchés publics : « les adaptations apportées sont en rapport étroit avec la spécificité des activités des sociétés du Groupe et de leur environnement. Le Groupe Cosider a développé ce manuel dans une forme pratique pour servir de guide à tous les acteurs qui interviennent à différents niveaux, dans le processus achat ».

Ce guide a été validé en interne par le conseil d'administration et par l'assemblée générale et est disponible en version bilingue arabe/français.

Il contient les chapitres suivants :

1. Disposition de la procédure
2. Processus de mise en œuvre
3. Contrôle des marchés
4. Négociation, attribution et recours
5. Dispositions contractuelles
6. Gestion de contrat
7. Lutte contre la corruption
8. Échange d'information par voie électronique
9. Dispositions finales.

Source : (Groupe COSIDER, 2015^[26]).

Lors des missions exploratoires, l'Algérie a mentionné l'existence de tels guides dans d'autres entités publiques ou ministères, soumis ou non au DMP, dont le contenu est validé par les organes de contrôle des entités concernées. Cependant, leur contenu doit être également revu par une entité faisant autorité en matière de marchés publics afin de s'assurer du bon respect du cadre réglementaire en vigueur et de ses principes. En effet, les missions exploratoires ont identifié des problématiques de compréhension du cadre réglementaire, qui sont parfois retranscrites dans les guides des entités. Afin d'assurer une compréhension commune du cadre réglementaire des marchés publics, l'Algérie devrait développer un guide général sur les aspects pratiques du DMP, sous la responsabilité de l'ARMP et de délégations de service public. Le gouvernement algérien développera prochainement, avec le support de l'OCDE, un manuel sur les aspects pratiques du DMP, qui s'adressera aux praticiens des marchés publics – acheteurs publics et fournisseurs – afin de faciliter la lecture, la compréhension et l'interprétation du DMP. Pour établir ce manuel, il est nécessaire de disposer d'un cadre réglementaire stable et pleinement appliqué (voir chapitre 1).

De plus, l'Algérie devrait inciter les entités publiques non soumises au DMP à développer de tels guides qui, en plus d'être adoptés par leurs organes habilités, pourront être revus et validés par l'ARMP.

Par ailleurs, l'article 13 du DMP prévoit un manuel de procédures internes pour la passation des commandes en dessous des seuils (égal ou inférieur à 12 millions DZD pour les travaux ou les fournitures, et 6 millions DZD pour les études ou services). Ces manuels peuvent être différents d'une entité à l'autre. L'ARMP gagnerait à fournir un exemplaire du manuel de procédures internes afin d'assurer une homogénéité dans les pratiques en dessous des seuils (en procédures adaptées).

Propositions d'action

Recommandations	Court terme	Moyen terme	Long terme
Mettre en place l'ARMP et lui confier le pilotage de la stratégie nationale de renforcement des capacités.	X		
S'assurer de l'application et la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions du DMP et autres textes réglementaires	X		
Mettre en place un comité de pilotage afin de développer une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics		X	
Développer une stratégie nationale de renforcement des capacités		X	
Procéder à l'identification et au recensement de l'ensemble des agents publics en charge de la passation des marchés publics		X	
Procéder au recensement des agents impliqués dans le contrôle des marchés publics		X	
Identifier clairement les organisations patronales et les fédérations professionnelles ou autre acteurs pertinents afin de comprendre les besoins des opérateurs économiques en termes de renforcement des capacités		X	
Mener une analyse et une identification préalable des besoins des acteurs du système de passation des marchés publics et également à une évaluation du système de formation		X	
Intégrer dans la stratégie de renforcement des capacités les objectifs prioritaires et stratégies du gouvernement afin d'assurer une cohérence avec les politiques nationales			X
Reconnaître le métier d'acheteur comme une profession spécifique			X
Recourir au « recrutement direct » des acheteurs ayant suivi une formation spécialisée auprès d'établissements habilités			X
Développer un cadre de compétences afin d'identifier les aptitudes et compétence attendues en matière de marchés publics			X
Développer des plans de formations et de carrière pour les agents en charge de la passation des marchés publics			X
Adapter les outils de recrutement en corrélation avec le cadre de compétences			X
Établir des catégories de postes d'acheteur public			X
Mettre un système de rémunération incitatif clair et transparent et valorisant les fonctions liées à la passation des marchés publics			X
Développer l'offre de formations de l'ISGP en augmentant le nombre des cours mais également les sujets traités		X	
Certifier des organismes dispensant des formations dans le domaine des marchés publics			X
Mettre en place des mécanismes permettant l'évaluation systématique des formations	X		
Développer des formations sur les marchés publics à destination du secteur privé en collaboration avec des associations professionnelles ou fédérations patronales		X	
Développer des formations en ligne dans le domaine des marchés publics, également disponibles pour le secteur privé			X
Investir dans un programme de formation de formateurs dans le domaine des marchés publics afin d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires.	X		
Introduire les marchés publics dans l'enseignement supérieur en offrant des diplômes spécifiques sur ce domaine			X
Développer un guide général sur les aspects pratiques du décret 15-247 (sous l'autorité de l'ARMP ou de la Division des marchés publics du ministère des Finances)	X		
Inciter les entités publiques non soumises au DMP à développer des guides pratiques sur leur procédures de passation de marchés		X	
Fournir un exemplaire de manuel de procédures internes pour les procédures en dessous des seuils (procédures adaptées)	X		

Note : Court terme : recommandation à mettre en application dans les 12 mois suivants ;

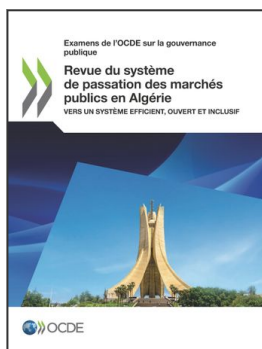
Moyen terme : recommandation à mettre en application dans les 1-2 ans ;

Long terme : recommandation à mettre en application dans plus de 2 ans.

Références

- Commission Européenne (2018), *Public Procurement Guidance for Practitioners*, Directorate-General for Regional and Urban Policy, <http://dx.doi.org/10.2776/461701>. [24]
- Consp, Italie (2016), *Country case: Supplier Training Desks (STDs) in Italy*, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/supplier-training-desks-std-str-italy.pdf> (consulté le 24 janvier 2019). [19]
- Direction des achats de l'État (DAE) (2018), *DAE - Présentation*, <https://www.economie.gouv.fr/dae/presentation> (consulté le 21 novembre 2018). [7]
- Direction des affaires juridiques, France (2018), *Conseil aux acheteurs - Les guides*, <https://www.economie.gouv.fr/daj/conseil-acheteurs-guides#cp> (consulté le 19 décembre 2018). [25]
- EBRD (2012), *Capacity Building in Procurement: A sample assessment in the EBRD region*, https://www.ebrd.com/downloads/procurement/project/EBRD_Capacity_Building_Report.pdf (consulté le 25 janvier 2019). [18]
- EPSA Groupe (2017), *Acheteur public, un métier en pleine transformation*, <https://www.epsagroupe.com/acheteur-public-un-metier-en-pleine-transformation/> (consulté le 19 décembre 2018). [11]
- Gouvernement d'Algérie (2007), *Journal Officiel de la République algérienne n°61*, https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers_sommaire_des_textes/162%20FR.PDF (consulté le 6 novembre 2018). [17]
- Gouvernement d'Algérie (2006), *Statut général de la fonction publique*, <https://www.joradp.dz/hfr/dgfp.htm> (consulté le 25 janvier 2019). [15]
- Gouvernement de France (2017), *Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) | Portail de la Fonction publique*, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat-rime> (consulté le 14 décembre 2018). [14]
- Gouvernement de Tunisie (2018), *Observatoire National des Marchés Publics (ONMP) - Tunisie : Appels d'offres, lois, décrets, arrêtés*, <http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/intervenants/intervenant.php?id=7&lang=fr#> (consulté le 12 décembre 2018). [8]
- Groupe COSIDER (2015), *Procédure de passation des commandes*. [26]
- ICPC (s.d.), *Instance Centrale de Prévention de la Corruption*, http://www.icpc.ma/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3h3A9NAFzdTEwN3s0BnA09HJ0_vYOMgQ19_Y_2CbEdFABkSh-4!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/internet+icpc_fr/icpc/accueil/actualites/atelier+formation+des+formateurs+22+23+11+2017 (consulté le 18 janvier 2019). [22]
- OCDE (2017), *Developing Administrative Capacity for Public Procurement in the Slovak Republic : A training action plan for 2016-2019*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/capacity-public-procurement-slovak-republic-training.pdf> (consulté le 14 août 2018). [2]

- OCDE (2017), *Public Procurement in Peru: Reinforcing Capacity and Co-ordination*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264278905-en>. [5]
- OCDE (2016), *Checklist for Supporting the Implementation of OECD Recommendation of the Council on Public Procurement: Balance*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/Checklist%2004%20Balance.pdf> (consulté le 13 décembre 2018). [9]
- OCDE (2016), *Checklist for Supporting the Implementation of OECD Recommendation of the Council on Public Procurement: Capacity*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/Checklist%2008%20Capacity.pdf> (consulté le 16 août 2018). [3]
- OCDE (2016), *Public Procurement Training for Bulgaria: Needs and priorities*, OCDE, Paris, http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/public-procurement-training-bulgaria_EN.pdf (consulté le 14 août 2018). [1]
- OCDE (2016), *Roadmap: How to Elaborate a Procurement Capacity Strategy*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/governance/ethics/Roadmap-Procurement-Capacity-Strategy.pdf> (consulté le 11 septembre 2018). [6]
- OCDE (2015), *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/Recommandation-OCDE-sur-les-marches-publics.pdf> (consulté le 16 août 2018). [4]
- OCDE (2014), *Going Green: Best practices for Green Procurement - CANADA*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/ethics/gpp-procurement-Canada.pdf> (consulté le 21 janvier 2019). [10]
- OCDE (2013), *Public Procurement Review of the State's Employees' Social Security and Social Services Institute in Mexico*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264197305-en>. [13]
- OECD (2013), *Implementing the OECD Principles for Integrity in Public Procurement : Progress since 2008*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264201385-en>. [12]
- UNESCO (2018), *Ressources éducatives libres*, <https://fr.unesco.org/themes/tic-education/rel> (consulté le 18 janvier 2019). [20]
- Université de Nottingham, Royaume-Uni (s.d.), *Public Procurement Law and Policy LLM/PGDip/PGCert - The University of Nottingham*, <https://www.nottingham.ac.uk/pgstudy/courses/law/public-procurement-law-and-policy-llm.aspx> (consulté le 23 janvier 2019). [23]
- UNPCDC (2011), *Strengthening Country Procurement Systems: Results and Opportunities*, http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Strengthening_Procurement_Systems.pdf (consulté le 16 août 2018). [16]
- World Bank (2014), *MOOC - Public Procurement Training Courses*, <https://www.procurementlearning.org/certificate-program-public-procurement-cppp/> (consulté le 18 janvier 2019). [21]



Extrait de :

Revue du système de passation des marchés publics en Algérie

Vers un système efficient, ouvert et inclusif

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/49802cd0-fr>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2019), « Le renforcement des capacités, un prérequis au bon fonctionnement du système de passation des marchés publics en Algérie », dans *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie : Vers un système efficient, ouvert et inclusif*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/685b1453-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.