



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بعنوان:

حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر

دراسة حالة - بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة -

من إعداد الطالبة : دليلة شلغوم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ/محمد البشير غوالي	(أستاذ محاضر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا
أ/محمد العربي فزون	(أستاذ محاضر أ ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا و مقرا
أ/الهواري سويسي	(أستاذ محاضر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم، الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم.

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "فزون محمد العربي" على المجهودات المبذولة في سبيل إنارة دربي وتوجيهي لأداء هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة على مستوى قسم علوم التسيير الذين كانوا لنا عوناً منذ بداية مشوارنا الدراسي والذين قدموا ما عندهم ولم يبخلوا علينا لا بالعلم ولا بالنصح والتوجيه، خاصة أساتذة الدفعة الأولى من تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد 2026/2025 بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

وكما نخصص الشكر على الجهود والمعلومات القيمة المقدمة لنا من طرف مدير مديرية الأشغال العمومية -لولاية ورقلة- والموظفين الذين سهّلوا علينا مهمة البحث.

كما لا أنسى أن أشكر كل ساعدني وكل من ساهموا من بعيد أو قريب لإتمام هذا العمل.

وليلة

إهداء

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، إلى من كانت ملجأ يدي
اليمنى في هذه الدنيا، إلى من كانت دعواتها تحيطني "أمي" أسأل الله أن
يطيل في عمرها.
إلى من كان لي عوناً وسنداً عند الشدائد أخي الغالي.

وليلة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات تجسيد مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية وفقا للقانون رقم 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات العمومية، والذي جاء بإصلاحات جوهرية للإشكاليات التي أفرزها المرسوم رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، لاسيما ما تعلق بالشفافية، المنافسة والكفاءة. كما اعتمدت هذه الدراسة على توصيات تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE لسنة 2019، والذي دعت فيه المنظمة الجزائر إلى تعديل نظامها القانوني للصفقات العمومية ومواءمته مع دليل المنظمة للنزاهة الذي يعد مرجعا دوليا في حوكمة الصفقات العمومية. أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليل النصوص القانونية للقانون رقم 12-23 ومقارنته بالمرسوم رقم 15-247 ومبادئ النزاهة لمنظمة OCDE، كما استندت على دراسة حالة لملف صفقة عمومية مبرمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة وذلك لتحليل جميع مراحل إبرامها وتنفيذها بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة مع الموظفين المكلفين بالصفقات العمومية بهدف تقييم مدى تجسيد مبادئ الحوكمة التي أقرها المشرع في الممارسات العملية الإدارية، وأثرها في تحقيق نجاعة الطلب العمومي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتضمن القانون رقم 12-23 آليات صريحة لتكريس مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية، غير أن تطبيقها في الممارسة الفعلية يظل جزئيا وغير متكافئ بين مراحل تحديد الحاجات والإشهار، التقييم، والتنفيذ.
 - ضعف الشفافية والرقمنة يساهم في تقليص فعالية مبادئ النزاهة في الصفقات العمومية رغم الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 12-23.
 - قصور تأهيل الموارد البشرية وعدم فاعلية آليات الرقابة يحد من مستوى حوكمة الصفقات في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: حوكمة؛ صفقات عمومية؛ نزاهة؛ نجاعة؛ طلب عمومي.

Abstract:

This study aimed to analyze the mechanisms for embodying governance principles in public procurement, in accordance with Law No. 23-12, which includes the general rules for public procurement and introduced fundamental reforms to address the problems arising from Decree No. 15-247, which regulates public procurement. This study relied on the recommendations of the OECD's 2019 report, in which the organization called on Algeria to amend its legal framework for public procurement and align it with the organization's Integrity Guide, which is an international reference for public procurement governance. This study employs both descriptive and analytical methods to analyze the legal texts of Law No. 23-12 and compare it with Decree 15-247 and the OECD's Integrity Principles. It also relies on a case study of a public procurement contract concluded by the Directorate of Public Works of the Wilaya of Ouargla to analyze all stages of its conclusion and execution. Furthermore, interviews with public procurement officials were conducted to assess the extent to which the governance principles established by the legislator are embodied in administrative practices and their impact on the efficiency of public procurement. The study reached the following conclusions:

- Law No. 23-12 includes explicit mechanisms for enshrining governance principles in public procurement; however, their application in practice remains partial and uneven across the stages of needs assessment, publicity, evaluation, and execution.
- Weak transparency and digitalization contribute to reducing the effectiveness of integrity principles in public procurement, despite the reforms introduced by Law No. 23-12.
- Inadequate human resource training and ineffective oversight mechanisms limit the level of procurement governance in the public administrations under study.

Keywords: Governance; Public Procurement; Integrity; Efficiency; Public Procurement.

قائمة المحتويات

II	شكر وتقدير.....
III	إهداء.....
IV	ملخص الدراسة.....
V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ-هـ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية
3	المبحث الأول: مفهوم الحوكمة والصفقات العمومية.....
4	المطلب الأول: مفهوم الصفقات العمومية.....
13	المطلب الثاني: مراحل إجراءات إبرام الصفقات العمومية.....
16	المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة.....
23	المبحث الثاني: الحوكمة في الصفقات العمومية.....
23	المطلب الأول: حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر: الدوافع والأهداف.....
25	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الصفقات العمومية.....
29	المطلب الثالث: مظاهر تجسيد حوكمة الصفقات العمومية في القانون الجزائري.....
35	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
39	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية.....
41	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية -ولاية ورقلة-
48	المبحث الأول: سياق إعداد الدراسة.....
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
50	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....
53	المطلب الثالث: تقديم عينة الدراسة (دراسة حالة-ملف صفقة).....
55	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية-دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة:.....
55	المطلب الأول: مرحلة إعداد دفتر الشروط وإبرام الصفقة العمومية.....
63	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الصفقة ومتابعتها.....
66	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....

66.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
73	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.....
79.....	خاتمة
80.....	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الجدول رقم: (01-01) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	44
الجدول رقم: (01-02) الوثائق الأساسية لدراسة ملف الصفقة.....	51
الجدول رقم: (02-02) قائمة الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات.....	52
الجدول رقم: (03-02) يوضح هيكلية تكلفة العملية.....	55
الجدول رقم: (04-02) تقييم العتاد والمعدات.....	57
الجدول رقم: (05-02) تقييم الإطارات (الوسائل البشرية).....	57
الجدول رقم: (06-02) نتائج العرض المالي.....	60
الجدول رقم: (07-02) نتائج تقييم العروض التقنية.....	60
الجدول رقم: (08-02) نتائج تقييم وتحليل العروض المالية.....	61
الجدول رقم: (09-02) الالتزام بمبلغ الصفقة من طرق المراقب الميزانياتي.....	63
الجدول رقم: (10-02) مبلغ الملحق رقم 01 المعدل للصفقة.....	64
الجدول رقم: (11-02) يتضمن مبلغ ملحق ضبط الكميات النهائية.....	65
الجدول رقم: (12-02) يتضمن مبلغ الزيادة الإجمالية المقدرة بنسبة: 6.45 %.....	65
الجدول رقم: (13-02) يوضح الزيادة في مبلغ الأشغال مقارنة بالمبلغ التقديري.....	66
الجدول رقم: (14-02) عدد المؤسسات المشاركة.....	67
الجدول رقم: (15-02) إحصائيات حول طرق الإبرام للسنوات 2020-2025.....	70
الجدول رقم: (16-02) يوضح آجال تحضير العروض المعتمدة خلال السنوات 2020-2025.....	71
الجدول رقم: (17-02) يوضح متوسط عدد الصفقات والملاحق.....	72
الجدول رقم: (18-02) يوضح الاعتمادات المالية لسنة 2025.....	73

قائمة الأشكال

الشكل رقم: (01-01) المبادئ الأساسية لنجاعة الصفقات.....	10
الشكل رقم: (01-02) الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.....	50
الشكل رقم: (02-02) يوضح قائمة مراجعة تطبيق مبادئ النزاهة لمنظمة OCDE.....	53
الشكل رقم: (03-02) عدد طلبات العروض قبل وبعد القانون 12-23.....	70
الشكل رقم: (04-02) آجال تحضير العروض المعتمدة خلال 2020-2025.....	71
الشكل رقم: (05-02) يوضح العدد الإجمالي للملاحق.....	72

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة.....	80
الملحق رقم 02: كشف تبليغ الاعتمادات المالية.....	80
الملحق رقم 03: دفتر الشروط مؤشر.....	80
الملحق رقم 04: طلب العروض باللغة العربية.....	80
الملحق رقم 05: النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغتين العربية والفرنسية.....	80
الملحق رقم 06: محضر فتح الأطراف.....	80
الملحق رقم 07: مقرر لجنة الأطراف وتقييم العروض.....	80
الملحق رقم 09: اعلان عن المنح المؤقت لمشروع صفقة.....	80
الملحق رقم 08: محضر تقييم العروض.....	80
الملحق رقم 10: الإعلان عن المنح المؤقت باللغة الفرنسية.....	80
الملحق رقم 11: الإعلان عن المنح المؤقت بالنشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي.....	80
الملحق رقم 12: الصفقة مؤشرة من طرف لجنة الصفقات.....	80
الملحق رقم 13: الملحق رقم 01 للصفقة.....	80
الملحق رقم 14: ملحق ضبط الكميات النهائية.....	80

مقدمة

1. توطئة:

تعتبر الصفقات العمومية أحد أهم الأنشطة الاقتصادية في الجزائر إذ تمثل أكثر من 20 % من الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعلها الأداة الرئيسية في تنفيذ السياسات الاقتصادية والمالية، وعامل أساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فضلا عن ارتباطها المباشر بالخزينة العمومية من خلال الميزانيات الضخمة التي ترصد لها سنويا. مما جعلها مجالا خصبا لمخاطر الفساد وسوء التسيير، إذ إن هذه المخاطر تزيد من كلفة الصفقات بنسبة تتراوح بين 10 % إلى 30 % حسب إحصائية صادرة عن البنك الدولي¹، مما يؤثر سلبا على عملية الإنفاق العام وعلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي دفع بالمشروع الجزائري إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الصفقات العمومية، كآلية تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، النزاهة والمساواة بين المتعاملين الاقتصاديين، وتعمل على ضمان حسن استخدام الموارد العامة. شهد الإطار القانوني المنظم للصفقات في الجزائر سلسلة من الإصلاحات التي كانت جميعها نتيجة للتغيرات في الوضع الاقتصادي، كان آخرها صدور القانون رقم 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية² بعد التعديل الدستوري لسنة 2020³ والذي شكل نقلة نوعية لقواعد الصفقات العمومية من نصوص تنظيمية إلى نصوص قانونية تتميز بالاستقرار. ويندرج هذا القانون في إطار المخطط الشامل لإصلاح المالية وتكملة لمسار الحكم الرشيد في تسيير الشؤون العمومية بهدف تحسين الأداء الإداري والمالي والحد من الفساد ومن هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة:

2. الإشكالية الرئيسية:

من خلال التقديم أعلاه، قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي: إلى أي مدى يساهم القانون رقم 12-23 المنظم للصفقات العمومية في تجسيد مبادئ الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، الكفاءة، والرقمنة) عبر جميع مراحل إبرام الصفقة، وكيف تعكس ممارسات المصالح المتعاقدة في الإدارات العمومية مستوى الالتزام بهذه المبادئ؟ وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يجسد القانون رقم 12-23 مبادئ الحوكمة بعد الإصلاحات المستحدثة في مجال الصفقات العمومية؟
- ما أثر الشفافية والرقمنة على الحد من ممارسات الفساد وتحسين فعالية الإنفاق العمومي في الصفقات؟
- ما أهم الثغرات القانونية والتنظيمية التي قد تحد من فعالية حوكمة الصفقات عمليا وفق هذا القانون؟

3. الفرضيات:

وعلى ضوء العرض السابق لإشكالية البحث المتعلقة بمدى تجسيد مبادئ الحوكمة عبر جميع مراحل إبرام الصفقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

- يتضمن القانون رقم 12-23 آليات صريحة لتكريس مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية، غير أن تطبيقها في الممارسة الفعلية يظل جزئيا وغير متكافئ بين مراحل تحديد الحاجات والإشهار، التقييم، والتنفيذ.
- ضعف الشفافية والرقمنة يساهم في تقليص فعالية مبادئ النزاهة في الصفقات العمومية رغم الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 12-23.

¹ البنك الدولي، تقرير بعنوان تعزيز فعالية الحكومات وشفافيتها، مكافحة الفساد، ملخص تنفيذي، 2020 ملخص وافي: وشفافيتها: مكافحة الفساد تعزيز فعالية الحكومات، تاريخ الإطلاع: 2020/03/30 على الساعة: 18:50 مساء.

² القانون رقم 12-23، المؤرخ في 06 أوت 2023، ج ر ج ج، المؤرخة في 30 ديسمبر 2020، العدد 51، ص 6-18.

³ الدستور الجزائري لسنة 2020، الصادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج ر ج ج، عدد 82، المؤرخة في 2020/12/30.

— قصور تأهيل الموارد البشرية وعدم فاعلية آليات الرقابة يحد من مستوى حوكمة الصفقات في الإدارات العمومية محل الدراسة.

4. مبررات اختيار البحث:

تتضح دوافع اختيار هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

أ. دوافع موضوعية:

— ارتباط الصفقات العمومية بالمال العام، فهي تعتبر من أكثر المجالات عرضة لأساليب الفساد وإهدار المال العام.

— تعتبر الحوكمة من أهم الآليات التي تساهم في ترشيد النفقات العمومية وتحقق الكفاءة الاقتصادية.

— سعي الجزائر إلى إصلاح الإدارة العمومية، واتجاه المشرع الجزائري نحو تكييف قانون المالية، المحاسبة، وقانون

الصفقات العمومية وفقا للتحويلات التي يشهدها التسيير العمومي للمال العام نحو الإدارة الحديثة القائم على الأداء

والنجاحة وتحقيق الأهداف New Public Management (الإدارة بالأهداف)، تماشيا مع تبني الدولة مبادئ

الحكم الراشد في السياسات العامة، وهو ما يتماشى مع صفة تكويني في تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد.

ب. دوافع شخصية: يأتي اختيار موضوع حوكمة الصفقات العمومية، لاطلاعي المباشر واليومي على الممارسات العملية

والصعوبات التي تواجهها كموظفين في مجال تسيير الصفقات العمومية، وهذا ما ساهم إلى حد كبير في رسم الإطار

العام لإشكالية البحث وكيفية ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

5. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

— تسليط الضوء على مبادئ الحوكمة والنزاهة الواردة في قانون الصفقات العمومية رقم 12-23؛

— تحديد الإطار المفاهيمي لحوكمة الصفقات العمومية وبيان مبادئها الأساسية ومقارنتها بمبادئ النزاهة لمنظمة التعاون

والتنمية الاقتصادية OCDE؛

— عرض منهجي وبخلفية علمية لأهم إجراءات مراحل إبرام وتنفيذ صفقة عمومية؛

— إبراز مستوى الالتزام لدى مديرية الأشغال العمومية بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، الرقابة، النزاهة...) ومدى

موائمتها بمبادئ النزاهة لدى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؛

— الكشف عن الفجوة بين النص القانوني رقم 12-23 والتطبيق العملي ومقارنتها باختلالات النظام السابق المرسوم

رقم 15-247؛

— اقتراح توصيات إصلاحية لتعزيز حوكمة الصفقات العمومية بناء على نتائج الدراسة.

6. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث لتحقيق الأهداف التالية:

أ. الأهمية العلمية:

— تعميق الفهم النظري لمفهوم الصفقات العمومية ضمن الإطار القانوني والتنظيمي للصفقات في الجزائر.

— تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة كمفهوم اقتصادي في بيئة القطاع العام ودورها الفعال في وحماية المال العام.

— إبراز دور حوكمة الصفقات العمومية كاتجاه حديث في التسيير الإداري لتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

ب. الأهمية العملية:

- تقييم واقعي لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية من خلال تحليل الممارسات الإجرائية للمصلحة المتعاقدة والموظفين المكلفين أثناء إعداد وتنفيذ الصفقات.
- كشف نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه المبادئ، ما يمكننا من اقتراح توصيات عملية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين آليات الرقابة، الرقمنة، تطوير الكفاءات لترشيد الإنفاق وحماية المال العام.

7. حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.

ب. الحدود الزمانية: حددت فترة الدراسة خلال شهري أفريل ، ماي 2025.

ت. الحدود القانونية: تقتصر الدراسة على تحليل أحكام القانون 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية.

8. صعوبات الدراسة:

- جمع الوثائق الخاصة بملف الصفقة محل الدراسة، لعدم توثيق بعض المراحل، وتحفظ بعض المكاتب على اطلاعنا عليها.
- صعوبة جمع البيانات والإحصائيات حول الاعتمادات المالية، عدد الدعوات للمنافسة، الآجال... لعدم رقمنة وأتمته ملفات الصفقات.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.
- 9. منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا للموضوع على المنهج الوصفي، نظرا لطبيعة بحثنا الذي يقوم أساسا على البدء بتوضيح الإطار النظري من خلال وصف المفاهيم الأساسية للحوكمة ومبادئها وكذا الصفقات العمومية، مراحل إبرامها والرقابة عليها، بالإضافة إلى تحليل النصوص القانونية والتنظيمية للصفقات العمومية، مع ربط أحكامها بأبعاد الحوكمة المستخلصة من الدراسات السابقة.
- أدوات الجزء التطبيقي: اعتمدنا في الجزء التطبيقي على دراسة الحالة ، و على المقابلات الشخصية مع موظفي مديرية الأشغال العمومية، مديرية الإدارة المحلية، مكتب الصفقات العمومية لدى ولاية ورقلة، لجمع المعلومات، كما اعتمدنا أيضا على الوثائق لتعميق الفهم ووضع المقارنة بين النص القانوني والتطبيق العملي من خلال تحليل وثائق ومستندات ملف صفقة أبرمت في إطار القانون رقم 12-23 كما استخدمنا الملاحظة من خلال الممارسة الإدارية الميدانية اليومية لمتابعة عملية إبرام الصفقات وإجراءات تنفيذها، ولتحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج Excel.

10. مرجعية البحث:

لإنجاز الدراسة اعتمدنا على مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضع دراستنا وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- مواقع الأنترنت؛
- القوانين والمراسيم التنظيمية.

11. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية.

المبحث الأول: مفهوم الصفقات العمومية والحوكمة.

المبحث الثاني: الحوكمة في الصفقات العمومية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

الفصل الثاني: دراسة حالة - حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.

المبحث الأول: سياق إعداد الدراسة.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية - دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة
الصفقات العمومية

تمهيد:

تمثل الصفقات العمومية في الجزائر أحد أهم الوسائل التي يعتمد عليها في تلبية الحاجات والخدمات العامة للمواطنين كما تعتبر أداة إستراتيجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمن خلالها يتم تسيير النفقات العامة، لذلك حظى نظام الصفقات العمومية بتطورا تشريعيا وتنظيميا ملحوظا، وذلك سعيًا من المشرع الجزائري لمواكبة التطورات الاقتصادية الدولية، بما يستجيب لمتطلبات الحوكمة في إطار من الشفافية والنزاهة وحسن استغلال المال العام كضرورة لتحقيق التنمية المستدامة، وبالمقابل أصبح من الضرورة دراسة حوكمة الصفقات العمومية باعتبارها آلية تنظيمية تقوم على مجموعة من المبادئ تضبط سير وإعداد جميع المراحل التي تمر بها الصفقات، مما يعزز الثقة بين الإدارة والقطاع الخاص، فضلا عن حماية المال العام. وفي هذا السياق جاء القانون 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية ليعكس رغبة المشرع في إصلاح هذا النظام من خلال دمج مبادئ الحوكمة في نصوصه القانونية بهدف نجاعة الطلب العمومي وتحقيق للتنمية المستدامة.

ومن هذا المنطلق، سيتم من خلال هذا الفصل إلى دراسة الإطار المفاهيمي للصفقات العمومية وفق القانون الجديد إلى جانب الإطار المفاهيمي للحوكمة وبيان أهم مبادئها وأهدافها، ثم نسلط الضوء بالدراسة والتحليل لمبادئ الحوكمة في قانون الصفقات الجزائري وإجراء مقارنة بينها وبين المعايير الدولية المعمول بها خاصة بمبادئ النزاهة في المشتريات العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، لنتهي بإلقاء نظرة على الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الصفقات العمومية والحوكمة.
- المبحث الثاني: الحوكمة في الصفقات العمومية.
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة والصفقات العمومية

تعد الصفقات العمومية من أهم الآليات القانونية والإدارية التي تعتمد عليها الدولة لتنفيذ المشاريع العمومية وتسيير مرافقها، لذلك أولى المشرع الجزائري لعقد الصفقات العمومية أهمية كبيرة لأنها تعتبر من أشهر العقود الإدارية التي تبرمها الإدارة العمومية مع المتعاملين الاقتصاديين لتنفيذ البرامج التنموية¹ ولأنها أيضا من أبرز طرق ترشيد إنفاق الأموال العمومية، حيث تتغلب فيها إرادة المصلحة المتعاقدة باعتبارها هيئة إدارية تفرض شروطها على المتعاقدين بما يحقق المصلحة العامة ويحفظ المال العام من كل أوجه الهدر والفساد.

وقد شهد التشريع الجزائري لنظام الصفقات العمومية تطورات عديدة، شملت مراسيم رئاسية وتنظيمية حملت معها في كل مرة تحسينات في إجراءات الإبرام، الرقابة والتنفيذ وصولا إلى القانون رقم 12-23 الذي جاء بإصلاحات جوهرية تستجيب لمقتضيات التحولات الاقتصادية والتنموية التي شهدتها الجزائر، ومواكبة لالتزاماتها الدولية بتوفير إجراءات مبنية على المساواة والشفافية والانفتاح على مقتضيات الحوكمة الرشيدة التي أصبحت ضرورة اقتصادية، بهدف ضمان فعالية الطلب العمومي والاستخدام الأمثل للمال العام.

استنادا إلى ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الصفقات العمومية في ظل القانون رقم 12-23 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية (المطلب الأول)، ثم مفهوم الحوكمة (المطلب الثاني) وأخيرا العلاقة بين الحوكمة والصفقات العمومية في القانون الجزائري (المطلب الثالث).

¹. صايم طاهر، كيجل محمد رضا، فعالية إبرام الصفقات العمومية ودورها في تحسين الطلب العمومي وترشيد النفقات العمومية (دراسة حالة)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 19، العدد 02، 2025، ص 02.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

المطلب الأول: مفهوم الصفقات العمومية

تبرز أهمية التعرف على مفهوم الصفقات العمومية باعتبارها أحد أهم الأنشطة الإدارية التي لها علاقة بالمصلحة العامة لذلك سنخصص هذا المطلب لدراسة مفهوم الصفقات العمومية.

الفرع الأول: تعريف الصفقات العمومية

حتى تتمكن من فهم موضوع الصفقات العمومية والتحكم في جزئياته، لا بد من التعرف على معنى مصطلح الصفقة العمومية، ومعايير تحديدها ومجالات تطبيقها.

أولاً: تعريف الصفقات العمومية

1. **التعريف اللغوي:** إن كلمة صفقة لغة هي العقد أو البيعة ويقال صفقة رابحة أو خاسرة، وكلمة صفقة بفتح فسكون مأخوذة من صفق بمعنى ضرب اليد على اليد في البيع، وهي علامة إجرائه وإتمامه، كما أن كلمة صفقة تدل على نقل السلع أو الخدمات من شخص لآخر، ويتضمن المفهوم أيضاً صيغة تجارية بحتة احتكرتها اللغة الاقتصادية وتداولته كمصطلح خاص بعالم المال والأعمال¹.

2. **التعريف الاصطلاحي:** هي عقد إداري باعتبارها عمل قانوني صادر عن توافق إرادتين على إحداث آثار قانونية، ويتعلق بتسيير مرفق عام، والعقد الإداري كما هو معلوم شأنه شأن كافة العقود، إلا أنه يتميز عن هذه الأخيرة كون الإدارة طرفاً فيه، كشخص معنوي عام، تخضع لقواعد القانون العام، تتمتع فيه بممارسة امتيازات السلطة العامة بقصد تحقيق المصلحة العامة ويتميز هذا العقد بخضوعه لامتيازات قانونية استثنائية.

3. التعريف التشريعي:

أ. **حسب المرسوم الرئاسي رقم 15-247:** حيث نصت المادة 02 من المرسوم الرئاسي 15-247 على ما يلي: "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم بمقابل مع متعاملين اقتصاديين، وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات²."

ب. **حسب القانون رقم 12-23:** عرفت المادة 2 من القانون رقم 12-23³ الصفقات العمومية هي عقود مكتوبة تبرم بمقابل من قبل المشتري العمومي المسمى "المصلحة المتعاقدة"، مع متعامل اقتصادي واحد أو أكثر والمسمى "المتعامل المتعاقد"، لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات، وفق الشروط المنصوص عليها في هذا القانون وفي التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يمكن أن نستخلص من هذا التعريف أن الصفقة العمومية هي عقود إدارية تتميز:

- الشكل الكتابي للصفقة العمومية محدد قانوناً وتبرم وفقاً لإجراءات وبيانات محددة قانوناً.
- الصفقات العمومية تبرم بمقابل (الجانب المالي).

¹ جميلة حميدة، مفهوم الصفقات العمومية بين الطبيعة التعاقدية والقيود التشريعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة يحي فارس، المدينة، 2013، ص 03.

² المادة 02 المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، ج ر ج ج، العدد 50 بتاريخ 20 سبتمبر 2015.

³ المادة 02 من القانون رقم 12-23، يحدد القواعد العامة المتعلقة بصفقات العمومية، مؤرخ في 05 أوت 2023، ج ر ج ج، العدد 51 بتاريخ 06 أوت 2023.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- أطراف الصفقة العمومية هما: المصلحة المتعاقدة (المشتري العمومي) وهي الإدارة كشخص من أشخاص القانون العام والممثلة في الدولة أو الهيئات العمومية الوطنية أو الولاية أو البلدية أو مؤسسات عمومية، المعنية بإنجاز الصفقة، والمتعاملين الاقتصاديين (المتعامل المتعاقد) وقد عرفته المادة 03 على أنه يمكن أن يكون شخص أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين ملتزمين إما بصفة فردية أو بصفة تجمع مؤقت.
- خضوع الصفقة في تنظيمها وإبرامها لقواعد القانون العام، مما يخول الإدارة ممارسة سلطات وامتيازات استثنائية لضمان تحقيق المصلحة العامة¹.
- 4. **معايير الصفقة العمومية:** لتحديد مفهوم الصفقة العمومية هناك 03 معايير تميزها عن غيرها من العقود الأخرى وهي:
 - أ. **المعيار الموضوعي:** أن ينصب موضوع الصفقات العمومية على الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات التي تتعلق بالمرافق العامة أو تسيير مرفق عام، إشباع حاجات أو مصلحة عامة ولها علاقة بمرفق عمومي².
 - ب. **المعيار العضوي:** أن تكون أحد أطراف العقد أحد المؤسسات العمومية الخاضعة للقانون العام، المؤسسات الخاضعة للقانون التجاري الواردة في المادة 04 من القانون رقم 12-23، المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمتلك فيها الدولة أو شخص معنوي يخضع للقانون العام رأسمالها الاجتماعي.
 - ت. **- المعيار الشكلي:** هي عقود مكتوبة يشترط في صحتها الكتابة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام الصفقات العمومية في الجزائر

- خضع النظام القانوني للصفقات العمومية في الجزائر لتشريعات وتنظيمات مختلفة (تنفيذية، رئاسية)، اختلفت مضامينها وأحكامها تماشياً مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي شهدتها البلاد.
1. **نظام الصفقات العمومية خلال المرحلة الانتقالية من 1962 إلى غاية 1967:** خلال الفترة الاستعمارية كان النظام القانوني للصفقات العمومية يخضع لأحكام المرسوم الفرنسي رقم 57-24 المؤرخ في 8 جانفي 1957 وتم تمديد العمل به في الجزائر حتى بعد الاستقلال³.
 2. **الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 17 يونيو 1967 المتضمن قانون الصفقات العمومية⁴:** أول تشريع للصفقات العمومية في مرحلة الاستقلال، وكان الهدف منه تحريك الحياة الاقتصادية ودعم القطاع العام في ظل المخططات الوطنية⁵ التي تم تسطيرها آنذاك، مع تضمنه أحكاماً تتماشى والاقتصاد الاشتراكي⁶.

¹ عمار بوضياف، *الصفقات العمومية في الجزائر*، في ضوء القانون 12-23 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية والتنظيمات المتعلقة به، الجزء الأول، دار لامية، الجزائر، 2025، ص 158.

² عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 102.

³ حبيب الرحمن غناس، *تحديث مفهوم الصفقة العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247 استجابة لتحديات الدولة الراهنة*، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المديّة، المجلد 01، العدد 02، 2016، ص 40.

⁴ الأمر رقم 67-90، المؤرخ في 17 يونيو 1997، يتضمن قانون الصفقات العمومية، ج ر ج، العدد 52، المؤرخة في 27 جوان 1967، ص 718-730.

⁵ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁶ المرجع نفسه، ص 32.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

3. المرسوم رقم 82-145 المؤرخ في 10 أبريل 1982 المتضمن صفقات المتعامل العمومي: أهم ما جاء به شمولية تطبيقه على كافة المؤسسات العمومية بغض النظر عن طبيعتها الإدارية والاقتصادية، والكثير من الإجراءات التفضيلية للمتعامل الوطني²، انسجاما مع الاختيار الاشتراكي.
4. المرسوم التنفيذي رقم 91-434 المؤرخ في 9 نوفمبر 1991 المتضمن الصفقات العمومية³: في هذه المرحلة برز توجه اقتصادي وسياسي جديد للدولة، ونتيجة للأوضاع الاقتصادية آنذاك والمتمثلة في انخفاض عائدات البترول بالإضافة إلى سوء الأوضاع الاجتماعية، توجهت الجزائر نحو الدخول في اقتصاد السوق، مما استدعى وجود تعديل يتماشى وهذه الظروف الاقتصادية⁴.
5. المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 28 جويلية 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية⁵: جاء هذا المرسوم في سياق التحولات الاقتصادية الجديدة وتوجه الدولة نحو تحرير الأنشطة الاقتصادية وإلى إصلاح منظومة التسيير العمومي، واستجابة لالتزاماتها الدولية بعد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي⁶ كرس لأول مرة المبادئ المتعلقة بالصفقات كمبدأ المساواة والشفافية في تسيير الأموال العمومية، كما أولى اهتماما أكبر بالرقابة على الصفقات وأحدث تغييرا نوعيا في أجهزتها⁷، ووسع من نطاق تطبيق هذا القانون من حيث المعيار العضوي⁸.
6. المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 7 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية⁹: صدر هذا المرسوم في ظل وفرة الموارد المالية بالتزامن مع إطلاق المشاريع العملاقة، والبرامج الرئاسية للإنعاش والنمو الاقتصادي¹⁰ وكان التحدي الأكبر آنذاك مكافحة ظاهرة الفساد، كرس المشرع بشكل أعمق مبدأ حرية المنافسة، المساواة، الشفافية وإرساء مبدأ المحافظة على المال العام ومبدأ الوقاية من الفساد¹¹.
7. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 ديسمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام¹²: في بداية سنة 2015 شهدت الجزائر تدهور الأوضاع الاقتصادية نتيجة انهيار أسعار النفط ما أدى إلى تسجيل عجز في الميزانية العامة، مما أدى إلى إتباع سياسة تقشفية عن طريق ترشيد النفقات ومراقبة تسيير المال العام بهدف حمايته من التبيد والفساد بشتى أنواعه (الرشوة، الاختلاس...) ¹³، ولهذا صدر المرسوم الجديد يتضمن

¹. المرسوم رقم 82-145، المؤرخ في 10 أبريل 1982، المنظم للصفقات العمومية التي يبرمها المتعامل العمومي، ج ر ج ج، العدد 15، المؤرخة في 13 أبريل 1982، ص 740.

². أكروور ميريام وضريني نادية، *قانون الصفقات العمومية في الجزائر تطور وتحديات المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*، المجلد 60، العدد 01، السنة 2023، ص 182.

³. المرسوم الرئاسي رقم 91-434، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المؤرخ في 9 نوفمبر 1991، ج ر ج ج، العدد 44، المؤرخة في 25 سبتمبر 1991.

⁴. حبيب الرحمان غانص، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁵. المرسوم الرئاسي رقم 02-250، مرجع سبق ذكره.

⁶. المرسوم الرئاسي رقم 08-51 المؤرخ في 9 فبراير 2008، المتضمن التصديق على بروتوكول الاتفاق الأورو متوسطي الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 09 أبريل 2008.

⁷. عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁸. قلدوج حمامة، *عملية إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 03، 2008، ص 145.

⁹. المرسوم الرئاسي رقم 10-236، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 58، المؤرخة في 07 أبريل 2010.

¹⁰. أكروور ميريام ونادية ضريني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

¹¹. ديدان مولود، *قانون الصفقات العمومية*، دار بلقيس، الجزائر، 2013، ص 02.

¹². المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سبق ذكره.

¹³. بورعدة حورية ويحي حولية، *طرق ومراحل إبرام الصفقات العمومية بناء على المرسوم الرئاسي 15-247 مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية كالاقتصادية*، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص 103-104.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

إصلاحات قانونية، بهدف السماح للمصالح المتعاقدة تلبية احتياجاتها في شفافية وفعالية مع احترام شروط الاقتصاد وترشيد استعمال الأموال العامة.

8. القانون رقم 23-12 المؤرخ في 05 أوت 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية: تم رفع

القواعد المتعلقة بالصفقات العمومية لمجال القانون، بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020، باعتبار القواعد العامة للصفقات العمومية من مجال تشريع البرلمان¹، جاء هذا القانون في إطار المخطط الشامل لإصلاح المالية العمومية المؤسس بموجب القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 المتعلق بالقوانين المالية²، تكملة لمسار الحكم الراشد و الشفافية في تسيير الشؤون العمومية³ بهدف ترشيد النفقات العامة والقضاء على البيروقراطية والمحسوبية وكل أشكال الفساد⁴، وذلك لمواجهة بيئة اقتصادية دولية تتميز بالمنافسة الشديدة والتطور الكبير لتقنيات المعلومات والاتصال ومن أبرز النقاط التي تضمنها:

- **المبادئ الأساسية:** كرس القانون في مادته 05 ثلاثة مبادئ جوهرية تتمحور حول حرية الوصول للطلبات العمومية، المساواة في معاملة المرشحين، وشفافية الإجراءات.
- **الرقمنة:** إذ يهدف القانون إلى عصنة قطاع الصفقات من خلال إنشاء البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، لتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت، تقرب المسافة بين الإدارة والمتعاملين معها وتوسيع الإشهار لتعزيز الشفافية والحد من الفساد وحماية للمال العام⁵.
- **مكافحة الفساد:** وضع إطار تشريعي صارم للرقابة الإدارية المسبقة واللاحقة لحماية المال العام، كما تضمن النص على إعداد مدونة للأخلاقيات والسلوك المهني في مجال الصفقات العمومية موجهة للموظفين المشاركين في إعداد وتنفيذ ومراقبة الصفقات⁶.

الفرع الثالث: نطاق تطبيق الصفقات العمومية والمبادئ العامة التي تحكمها

أولاً: نطاق تطبيق الصفقات العمومية والاستبعادات

1. حددت المادة 09 من القانون رقم 23-12 نطاق تطبيق قانون الصفقات العمومية (المعيار العضوي) "تطبق أحكام هذا القانون على الصفقات العمومية محل نفقات:"⁷

- الدولة.
- الجماعات الإقليمية.
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

¹. المادة 139 من دستور 2020، مرجع سبق ذكره.

². القانون العضوي رقم 18-15، المؤرخ في 02 سبتمبر 2018، المتعلق بقوانين المالية، ج ر ج ج، العدد 53، بتاريخ 02 سبتمبر 2018.

³. عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴. مجلة جلول، آليات تعزيز نزاهة الصفقات العمومية في ظل مستجدات القانون 23-12، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار المجلد 08، العدد 02، السنة 2024، ص 138.

⁵. دميري إيمان، دور المعاملات الإلكترونية في حوكمة إبرام الصفقات العمومية، مجلة الدراسات، العدد 65، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، أبريل 2018، ص 245-270.

⁶. بورعدة حورية ويحي حويلة، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

⁷. المادة 9 من القانون 23-12، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- المؤسسات العمومية الخاضعة للتشريع الذي يحكم النشاط التجاري، عندما تكلف بإنجاز عملية ممولة كلياً أو جزئياً بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة أو من الجماعات الإقليمية.
- الاستثناءات:** استثنى المشرع مجموعة من العقود وأخرجها من مجال تطبيقه ضمن المادة 11 من القانون رقم 12-23¹، كما أكدت المادة 13 و 14 من القانون نفسه، عدم خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لأحكام هذا القانون إلا أنه يتعين عليها إعداد إجراءات إبرام الصفقات على أساس احترام المبادئ المذكورة في المادة 05، حفاظاً على المال العام.
- 2. **الإطار المالي للصفقة:** ويقصد به العتبة المالية، أي المستويات التي يتعين فيها إبرام الصفقات العمومية، حيث أرجع تحديد هذه المستويات للتنظيم وفقاً لضبط المصلحة المتعاقدة لحاجاتها بدقة²، فلا لا تعد صفقة³.
- عقود الأشغال العمومية وعقود اقتناء اللوازم إذا كان مبلغهما يساوي أو أقل من اثني عشر مليون دينار جزائري 12.000.000 دج
- عقود الدراسات والخدمات إذا كان مبلغهما يساوي أو أقل من ستة ملايين دينار جزائري 6.000.000 دج.
- ولا تكون محل استشارة وجوبا الطلبات التي تقل مجموع مبالغها عن مليون دينار (1.000.000) دج بالنسبة للأشغال أو اللوازم وعن خمسمائة ألف دينار (500.000) دج بالنسبة للدراسات أو الخدمات.
- وتم ترك مسألة تحديد العتبة المالية للتنظيم، باعتبارها مسألة ترتبط بالأوضاع الاقتصادية والمالية داخل البلاد⁴.

ثانياً: المبادئ العامة للصفقات العمومية

- لضمان نجاعة الصفقات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام، يخضع إبرام الصفقات العمومية للمبادئ⁵ الآتية:
1. **مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية:** بمقتضى هذا المبدأ يحق لكل المتعاملين الاقتصاديين الوصول للطلب العمومي أي فتح مجال الاستثمار العمومي⁶، كما تلتزم المصلحة المتعاقدة بالتعامل مع جميع المتعاملين المتنافسين على قدم المساواة، ويتجلى ذلك في عدم اتخاذ سلوك تمييزي بينهم مهما كانت طبيعته، مع مراعاة حالات استبعاد المتعاملين الاقتصاديين من المشاركة الواردة في نص المادة 75 من المرسوم 15-247 والمادة 89 من نفس المرسوم وكذلك حسب الأمر رقم 96-31 الذين ثبت تورطهم في حالات الغش الضريبي⁷.
 2. **المساواة في معاملة المرشحين:** وهو كفالة حق تقديم العروض إلى جميع من يستوفون الشروط المطلوبة ودرستها، وفق نفس الإجراءات والأشكال التي حددها القانون المعمول به دون تمييز بين العارضين.
 3. **الشفافية في الإجراءات:** يعني هذا المبدأ ضرورة وضوح الإجراءات والإعلام المسبق عن شروط المشاركة ومعايير الاختيار، كما تعتبر الشفافية أمراً جوهرياً، لأنها تسمح بممارسة الرقابة، سواء الإدارية منها والمالية بفعالية، كما تسمح

¹. المادة 11 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 6.

². المادة 16 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³. المواد 13-14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁴. عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁵. المادة 05 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁶. ضريفي نادية، **توسيع مجال قانون الصفقات العمومية وإعادة هيكلة وتنظيم إجراءات إبرام الصفقات العمومية**، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليوم الدراسي التكويني المتعلق بالصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247، المنظم من طرف جامعة محمد بوضياف بالتنسيق مع كلية الحقوق وعلوم السياسية شيلة، يوم 23-02-2016، ص 06.

⁷. المادة 62 من الأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996، **المتضمن قانون المالية لسنة 1997**، الجريدة الرسمية، العدد 85، المؤرخة في 31 ديسمبر 1996.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

بممارسة حق الطعن في القرارات المتخذة والإجراءات المتبعة¹ على مستوى جميع مراحل إجراءات إبرام الصفقات العمومية، وكلما زادت نسبة الشفافية، كلما قلت نسبة الفساد.

¹. النوي خرشي، تسيير المشاريع في إطار تنظيم الصفقات العمومية، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 493.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

الشكل رقم: (01-01) المبادئ الأساسية لنجاعة الصفقات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المادة 05 من القانون رقم 12-23

الفرع الرابع: أنواع الصفقات العمومية

حددت المادة 24 من القانون 12-23 أربعة أنواع من الصفقات:

1. **صفقة إنجاز أشغال¹**: تهدف صفقة الأشغال إلى إنجاز منشأة أشغال أو أشغال بناء أو هندسة مدنية أشغال الشبكات المختلفة كما تشمل: بناء أو تجديد، صيانة إعادة تأهيل، تهيئة، ترميم، إصلاح تدعيم أو هدم منشأة بما في ذلك التجهيزات المرتبطة بها.
2. **صفقة اقتناء لوازم²**: تهدف الصفقة العمومية للوازم إلى اقتناء أو إيجار أو بيع بالإيجار لعنود أو مواد مهما كان شكلها.
3. **صفقات إنجاز دراسات³**: تهدف إلى إنجاز خدمات فكرية تشمل خدمات دراسة تقنية، مهمات المراقبة والمتابعة التقنية، الإشراف الفني على إنجاز الأشغال، وعادة ما تكون مصاحبة لإنجاز المشاريع أو سابقة.
4. **صفقات تقديم خدمات⁴**: هي كل صفقة تختلف عن صفقات الأشغال، اقتناء اللوازم، أو إنجاز الدراسات، كل الخدمات التي يتطلبها المرفق العام في إدارته وتسييره.

الفرع الخامس: كفاءات وإجراءات إبرام الصفقات العمومية

بغية الحفاظ على المال العام وتوخي أعلى مستويات التسيير الشفاف، أقر قانون الصفقات العمومية جملة من الإجراءات، وستتطرق من خلال هذا الفرع لكفاءات إبرامها، ثم الإجراءات التمهيديّة.

أولاً: كفاءات إبرام الصفقات العمومية

تقوم المصلحة المتعاقدة باختيار كفاءة الإبرام التي تراها ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة⁵، رجوعاً لأحكام القانون رقم 12-23 نجده قد حدد طرق إبرام الصفقات العمومية ورسمها في طريقتين هما إجراء طلب العروض الذي يشكل القاعدة العامة، أو وفق إجراء التفاوض⁶.

¹. المادة 25 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 8.

². المادة 26 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³. المادة 27 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴. المادة 28 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁵. المادة 36 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁶. المادة 37 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

1. إجراء طلب العروض: هو إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات، للمتعهّد الذي يقدم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، استناداً إلى معايير موضوعية تعد قبل انطلاق الإجراء¹، ويتخذ طلب العروض الأشكال التالية:

- أ. طلب العروض المفتوح: من خلاله يمكن لأي مترشح مؤهل أن يقدم عرض².
 - ب. طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا: هو إجراء يسمح فيه لكل المترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقاً قبل إطلاق³.
 - ت. طلب العروض المحدود: وهو إجراء يكون المرشحون، هم المدعوون خصيصاً للقيام بذلك بعد انتقاء أولي⁴.
 - ث. المسابقة: هي إجراء يضع رجال الفن في منافسة لاختيار مخطط أو مشروع مصمم لبرنامج أعده صاحب المشروع، قصد إنجاز عملية تشتمل على جوانب تقنية أو اقتصادية أو جمالية أو فنية خاصة⁵.
2. إجراء التفاوض: هو إجراء تخصيص صفقة لمعامل واحد دون الدعوة الشكلية إلى المنافسة⁶. ويتخذ إجراء التفاوض شكل التفاوض المباشر والتفاوض بعد الاستشارة:

- أ. التفاوض المباشر: تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التفاوض المباشر في الحالات الواردة على سبيل الحصر في المادة 41 من القانون 12-23⁷ وهي نفسها الواردة في المادة 49 من المرسوم 15-247.
 - ب. التفاوض بعد الاستشارة: تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التفاوض بعد الاستشارة في الحالات الواردة في المادة 42 من القانون 12-23⁸ وهي ذاتها الواردة في المادة 51 من المرسوم 15-247.
3. الإجراءات في الحالات الخاصة: هناك إجراءات خاصة تدخل ضمن إطار إبرام الصفقات العمومية:
- أ. الاستشارة⁹: التي تبرم وفقاً للإجراءات المكيفة¹⁰، وهي التي لا تطبق عليها الإجراءات الشكلية المقررة للصفقة وإنما تتبع فيها الإدارة إجراءات داخلية لإبرام الطلبات عن طريق "سند طلب" أو "عقد" لا يخضع لرقابة لجنة الصفقات وإنما لرقابة داخلية فقط المحددة بمقرر داخلي يتضمن القواعد التي تتناسب وطبيعة المصلحة المتعاقدة¹¹ على أن تلتزم بالمبادئ العامة للصفقات وأن تكون محل إشهار ملائم.
 - ب. إجراءات حالة الاستعجال الملح¹²: يتم الترخيص بالشروع في تنفيذ الخدمات قبل إبرام الصفقة العمومية بموجب مقرر معلل، من مسؤول الهيئة في الحالات المذكورة على سبيل الحصر في المادة 21 من القانون رقم 12-23

¹. المادة 38 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

². ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

³. المادة 44 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 مرجع سبق ذكره.

⁴. زواوي عباس، طرق وأساليب إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام المرسوم 15-247، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليوم الدراسي حول تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 17/12/2015، ص 07.

⁵. المادة 47، مرجع سبق ذكره.

⁶. المادة 40 من القانون رقم 12-23 مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁷. المادة 41 من القانون رقم 12-23 مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁸. المادة 42 من القانون رقم 12-23 مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁹. المواد 18، 19، و 20 من القانون رقم 12-23، سبق ذكره، ص 08.

¹⁰. المادة 13 من المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 06.

¹¹. شامي ياسين، الإجراءات المكيفة كنموذج للاقتصاد الإجرائي في قانون الصفقات العمومية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2020، ص 177.

¹². المادة 21 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ت. الإجراءات الخاصة بالصفقات التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار¹ وهي الصفقات المتعلقة باستيراد المنتجات والخدمات التي تتطلب من المصلحة المتعاقدة السرعة في اتخاذ القرار بحكم طبيعتها والتقلبات السريعة في أسعارها.

ث. الصفقات المتعلقة بتكاليف الماء والغاز والكهرباء والهاتف والإنترنت¹

ثانيا: إجراءات إعداد الصفقة

1. الإجراءات التمهيديّة:

أ. **تحديد الحاجات:** يتعين على المصلحة المتعاقدة قبل إبرام الصفقة العمومية القيام بإجراءات تحديد مبالغ الحاجات الواجب تلبيتها² وإنضاجها (دراسة الجدوى)، قبل الشروع في أي إجراء بكل دقة وموضوعية، استنادا إلى تقدير إداري صادق وعقلاني، وإلى مواصفات تقنية مفصلة مع تفادي توجيه هذه المواصفات نحو منتج معين أو متعامل اقتصادي على محدد كما يمنع تجزئة الحاجات، بلا مبرر موضوعي مؤسس بهدف تفادي الإجراءات الشكلية الواجب إتباعها أو تفادي حدود اختصاص لجان الصفقات³، كما يمكن اللجوء إلى التحصيل⁴ كلما أمكن ذلك حسب طبيعة وأهمية المشروع، مع مراعاة المزايا الاقتصادية والمالية، أو التقنية التي توفرها هذه العملية. كما أجاز المشرع إمكانية التغيير الجزئي أثناء تنفيذ الصفقة كزيادة الخدمات أو التقليل منها أو القيام بخدمات تكميلية⁵ من خلال إعداد ملحق يخضع للرقابة الخارجية مع تبرير التعديل.

ب. **تحديد مصدر التمويل المالي:** تأتي مباشرة بعد مرحلة تحديد الحاجات يتم وضع تقدير عن التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع ومخطط المدفوعات بالمقارنة مع التقدم في الإنجاز بهدف تأمين السيولة، والتي تكون إما من ميزانية الدولة، أو من ميزانية المصلحة المتعاقدة، أو من ميزانيات أخرى.

ت. **إعداد دفتر الشروط:** بعد الحصول على رخصة البرنامج، تشرع المصلحة المتعاقدة في إعداد دفتر الشروط، وهو وثيقة أساسية تضعها المصلحة المتعاقدة تحدد بموجبها الشروط المتعلقة بالمنافسة وشروط المشاركة فيها وكيفيات اختيار المتعاقد معها⁶، إذ تحدد فيها بصورة دقيقة ومفصلة الحاجات وجميع الإجراءات الواجب إتباعها، ويعرض على لجنة الصفقات المختصة، للتأشير (يحدد اختصاص اللجنة من خلال مبلغ التقدير الإداري لجميع الحاجات)⁷، الهدف منه التعريف بالشروط التي تمنح وتنفذ في إطارها الصفقة، كما يعتبر دفتر الشروط هو القانون الخاص الذي يحكم المنافسة وعملية تقييم العروض والذي تنقيد به الرقابة الداخلية للمصلحة المتعاقدة⁸.

2. أنواعه:

تنقيد المصلحة المتعاقدة عند إعدادها لدفتر الشروط بثلاثة (03) أشكال رئيسية:

¹ المادة 23 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² المادة 16 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ المادة 16 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁴ المادة 29 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁵ المادة 18 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁶ المادة 17، القانون 12-23 مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁷ موسى صادقي، الإجراءات العملية لكيفية تحضير وإعداد دفاتر الشروط، مداخلية مقدمة ضمن أشغال اليوم الدراسي حول التنظيم الجديد للصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المنظم بكلية الحقوق ولعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 2015/12/17، ص 01.

⁸ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 237.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- أ. **دفاتر البنود الإدارية العامة CCAG**: الأحكام المطبقة على الصفقات العمومية للأشغال والوظائف والدراسات والخدمات الموافق عليها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 21-219 المؤرخ في 20 ماي 2021 يتضمن الموافقة على البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية¹.
- ب. **دفاتر التعليمات التقنية المشتركة CPT**: التي تحدد الترتيبات التقنية المطبقة على الصفقات العمومية المتعلقة بنوع واحد من الأشغال أو الوظائف أو الدراسات أو الخدمات الموافق عليها بقرار من الوزير المعني، ولا يمكن أن يتضمن هذا النوع من الدفاتر أي خروج عن أحكام دفتر الشروط الإدارية العامة².
- ت. **دفاتر التعليمات الخاصة CPS**: الدفاتر التي تحدد هذه على وجه الدقة الشروط الخاصة لكل صفقة وإن دعت الضرورة إلى تضمينها بعض الاستثناءات، عما جاء في دفتر الشروط الإدارية العامة، أو دفاتر التعليمات التقنية المشتركة، فيجب أن يعبر عن ذلك بشكل صريح لا يدع مجالاً لأي احتجاج لاحق.

المطلب الثاني: مراحل إجراءات إبرام الصفقات العمومية

الفرع الأول: مرحلتى الإعلان عن الصفقات العمومية وإيداع العروض

أولاً: مرحلة الإعلان عن الصفقة العمومية

يعد الإعلان عن طلب العروض الإجراء الأول الذي تتخذه المصلحة المتعاقدة بعد الانتهاء مباشرة من الإجراءات التمهيديّة المذكورة آنفاً، ويقصد بالإعلان، إيصال العلم إلى جميع الراغبين عن رغبتها بالتعاقد، وإبلاغهم عن كيفية الحصول على شروط التعاقد ونوعية المواصفات المطلوبة، ومكان وزمان إجراء طلب العروض³.

ويتحقق الإعلان⁴ حسب اللجوء إلى الإشهار الصحفي إلزامياً عن طريق النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي، وعن طريق الصحافة المكتوبة والصحافة الإلكترونية⁵، بالنسبة لطرق الإبرام طلبات العروض والتفاوض بعد الاستشارة⁶، حيث تتكفل المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار بالنشر في الصحف الوطنية والجرائد الإلكترونية⁷، كما يجب نشر الإعلان إجبارياً في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي⁸ (BOMOP)، ويكون اللجوء إلى الإشهار إلزامياً عن طريق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية⁹.

ويجب أن يتضمن الإعلان عن طلب العروض¹⁰ على المعلومات والوثائق الضرورية التي تمكنهم من تقديم عروض مقبولة، والبيانات الإلزامية¹¹، مثل شروط المشاركة والتأهيل، موضوع الصفقة، قائمة المستندات المطلوبة، مدة تحضير العروض... إلخ،

¹. المرسوم التنفيذي رقم 21-219، المؤرخ في 20 ماي 2021، المتضمن الموافقة على البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية، ج ر ج، العدد 50 بتاريخ 24 جوان 2021.

². مونية جليل، المنافسة في الصفقات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2015، ص 148.

³. محمود خلف الجبوري، العقود الإدارية، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 67.

⁴. المادة 46 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁵. المقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09 جويلية 2025 الذي يحدد قيام المصالح المتعاقدة بالنشر عبر الصحافة الإلكترونية المعتمدة عند إبرام الصفقات العمومية.

⁶. المواد 42، 39 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁷. المادة 05 من المقرر الوزاري المشترك 194-2025.

⁸. BOMOP: Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public.

⁹. القرار المؤرخ في 04 فبراير 2026 يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسيرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17، المؤرخة في 02 مارس 2026 ص 19-22.

¹⁰. المادة 47 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 11.

¹¹. المادة 62 من المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سبق ذكره،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

وقد تقتضي بعض الظروف تمديد أجل إيداع العروض، ويقع على المصلحة المتعاقدة حينها أن تقوم بإشعار المتنافسين الذين سبق لهم وأن سحبوا دفاتر الشروط، مع نشرها لإعلان التمديد في نفس أوعية النشر التي تكفلت بنشر الإعلان أولاً¹.

ثانياً: مرحلة إيداع العروض

وهي المرحلة التي تستقبل فيها المصلحة المتعاقدة العروض والتعهدات من المتنافسين، وتعود سلطة تحديد مدة العروض للمصلحة المتعاقدة، حيث منحها السلطة التقديرية في تحديده، إلا أنه ألزمها عند وضع الأجل مراعاة عناصر معينة مثل تعقيد موضوع الصفقة، المدة التقديرية² اللازمة لتحضير جميع وثائق ملف طلب العروض حتى تفتح مجالاً واسعاً لأكبر عدد من المتنافسين، كما يمدد آجال تحضير العروض بقوة القانون إلى غاية يوم العمل الموالي، وذلك في الحالة التي يصادف فيها آخر يوم لتحضير العروض عطلة أو يوم راحة قانونية³، وتجدر الإشارة أن الملف المطلوب تقديمه من المتنافسين يجب أن يشتمل على ملف الترشيح، العرض التقني والعرض المالي⁴. كما حدد المشرع كيفية إيداع العروض وإجراءات عملية استقبالها وفتحها⁵.

الفرع الثاني: مرحلة فتح الأظرفة وتقييم العروض (الرقابة الداخلية):

يوافق تاريخ وآخر ساعة إيداع العروض تاريخ وساعة فتح الأظرفة المتعهدين المتعلقة بملف الترشيح والعروض التقنية والمالية في حضور أصحابها أو ممثليهم، في جلسة علانية⁶ وقد حدد المشرع الجهة التي تتولى هذه العملية، وهي ذاتها الجهة التي تقوم بتقييم العروض ألا وهي "لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض"⁷، "في إطار الرقابة الداخلية، تحدث المصلحة المتعاقدة لجنة واحدة أو أكثر، تسمى لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض" (COPEO)⁸ حيث تقوم بـ:

أولاً: فتح الأظرفة

حدد المشرع جميع خطوات ومراحل فتح الأظرفة ضمن المادة 71 من المرسوم الرئاسي 15-247، وينتهي عمل اللجنة بتحرير محضر يدون فيه كل ما تعلق بوصف وتعداد وثائق العروض المفتوحة⁹ أثناء انعقاد الجلسة موقع من جميع الأعضاء الحاضرين متضمناً للتحفظات التي سجلها الأعضاء إن وجدت¹⁰.

ثانياً: تقييم العروض

1. تأهيل المترشحين:

حدد المشرع¹¹ الالتزامات التي تقع على عاتق المصلحة المتعاقدة قبل القيام بعملية تقييم العروض وأهمها: التأكد من قدرات المترشحين والمتعهدين التقنية والمهنية والمالية، كما يجب أن تستند في تقييمها للعروض إلى معايير غير تمييزية لها علاقة بموضوع الصفقة ومتناسبة مع مداها. كما أتاح المشرع للمصلحة المتعاقدة الاستعلام عن قدرات المتعهدين أثناء عملية تقييم

¹. خروشي النوي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

². المادة 66 الفقرة 1، المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 18.

¹. المادة 66 الفقرة 5، المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴. المادة 67 من المرسوم الرئاسي 15-247 مرجع سبق ذكره.

⁵. خروشي النوي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

⁶. المادة 70 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁷. المادة 96 من القانون رقم 23-12، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁸. La Commission D'ouverture Des Plis et d'évaluation Des Offres (COPEO).

⁹. مزواغي جيلالي، كريم حسان، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية، الملتقى الوطني الأول حول الصفقات العمومية وتفاوضات المرفق العام، المركز الجامعي غليزان، أيام 17-18 جوان 2019 ص 12.

¹⁰. المادة 71 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 20.

¹¹. المواد 43، 44 و 45 من القانون رقم 23-12، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

العروض مستعملة كل وسيلة قانونية لدى مصالح متعاقدة أخرى وإدارات وهيئات مكلفة بمهمة المرفق العمومي، لدى البنوك، الممثلات الجزائية، بالإضافة إلى مسك بطاقة للمتعاملين الاقتصاديين.

- أ. **مرحلة 01:** بعد دراسة الملف التقني، تقوم بالترتيب التقني للعروض مع إقصاء العروض التي لم تحصل على العلامة الدنيا اللازمة المنصوصة عليها في دفتر الشروط (دفتر التعليمات المشتركة للمتعهدين).
- ب. **مرحلة 02:** تقوم بدراسة العروض المالية للمتعهدين الذين تم تأهيلهم الأولي تقنيا، مع مراعاة التخفيضات المحتملة في عروضهم، وهذا من أجل انتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية.

الفرع الثالث: مرحلة المنح المؤقت والمنح النهائي للصفقة العمومية

أولا: مرحلة المنح المؤقت للصفقة العمومية

يقصد بالمنح المؤقت للصفقة إرساء الصفقة بصورة مؤقتة على أحد المتنافسين، ويعد الإعلان عنه إعلام المتنافسين المشاركين في طلب العروض، ومجموع الجمهور بالنتائج المؤقتة وفقا لشكليات وأطر معينة¹، حيث تبلغ نتائج تقييم العروض في إعلان المنح المؤقت للصفقة في نفس الجرائد التي نشر فيها إعلان طلب العروض²، ولا تبلغ إلا نتائج تقييم الترشيح والعروض التقنية والمالية لمن منح الصفقة مؤقتا، مع تحديد السعر وآجال الإنجاز، أما فيما يخص المتعهدين الآخرين، فإنه يتعين على المصلحة المتعاقدة أن تدعو في نفس الإعلان أولئك الراغبين منهم في الاطلاع على النتائج المفصلة لتقييم ترشيحاتهم وعروضهم التقنية والمالية بالاتصال بمصالحها في أجل أقصاه ثلاثة (03) أيام، ابتداء من اليوم الأول لنشر إعلان المنح المؤقت.

1. **حق الطعن:** منح المشرع حق الطعن في قرار المنح المؤقت³، لكل المتعهدين إذا تبين لهم أن المعايير التي تضمنها دفتر الشروط لم يتم احترامها، خلال عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ أول نشر لإعلان المنح المؤقت للصفقة في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي أو في الصحافة⁴.

2. **الرقابة الخارجية القبلية:** تمارس الرقابة الخارجية من طرف هيئة رقابة تسمى لجنة الصفقات العمومية⁵، حيث قسمها المشرع إلى لجان وطنية ولجان قطاعية⁶، والهدف من هذه الرقابة هو التحقق من أن المصلحة المتعاقدة تعمل ضمن إطار البرنامج المسطر بكيفية نظامية، تتولى دراسة دفاتر الشروط، الصفقات، الطعون، والملاحق⁷.

وتشمل: اللجان الوطنية، القطاعية، الولائية، لجان للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالإضافة لجان المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي كما بين المرسوم الرئاسي حدود اختصاص هذه اللجان وسير جلساتها وتشكيلتها من المادة 169 إلى 202 وتنتهي أعمال هذه اللجان بقرار منح التأشير أو رفضها على أن يكون مقرر الرفض معلل، كما قد تكون التأشير مرفقة بتحفظات موقفة أو غير موقفة⁸.

¹. خروشي النوي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

². المادة 65 الفقرة 2، المرسوم 247-15، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³. المادة 56 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴. المادة 82، من المرسوم 247-15، المرجع نفسه، ص 23.

⁵. المادة 97 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁶. المادة 101-102 من القانون 12-23، المرجع نفسه، ص 17.

⁷. المواد من 135-139 من المرسوم الرئاسي رقم 247-15، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁸. المادة 195 من المرسوم رقم 247-15، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

3. رقابة الوصاية على الصفقات العمومية: وهي الرقابة التي أقرها المشرع¹ لسلطة عليا على سلطة دنيا تابعة لها تنظيميا وخاضعة لها هرميا²، وهدفها التحقق من مطابقة الصفقات العمومية التي تبرمها المصلحة المتعاقدة مع الفعالية والاقتصاد والتأكد من أنها تدخل ضمن البرنامج المسطر في القطاع المعني³.

4. مرحلة المنح النهائي للصفقة (المصادقة): تعتبر أهم مرحلة في الصفقة من الناحية القانونية، فالمنح المؤقت لا يكون نهائيا إلا بعد صدور قرار باعتماده من الجهة المختصة والمتمثلة في لجان الصفقات العمومية على المستوى الوطني، الولائي أو البلدي، حيث تقوم بالتأشير على مشروع الصفقة، يضاف إلى ذلك تأشيرة المرقب المالي والتي بدونها لا تعتبر الصفقة العمومية مبرمة بصفة رسمية، وكذا إمضاءها من طرف المصلحة المتعاقدة والمتعامل المتعاقد الحائز على الصفقة بصفة نهائية.

5. مرحلة تنفيذ الصفقة: تدخل الصفقة حيز التنفيذ، عند إمضاءها من طرفي العقد (المصلحة المتعاقدة و المتعامل الاقتصادي)، ويبدأ تنفيذها ابتداء من تاريخ إمضاء أمر يبدأ الأشغال من طرف المصلحة المتعاقدة وتاريخ تبليغه للمتعامل المسندة إليه الصفقة، وتترتب على ذلك آثار لكلا الطرفين والمتمثلة في حقوق والتزامات من جهة المصلحة المتعاقدة (الرقابة في تنفيذ الصفقة والإشراف، الإعدارات، توقيع العقوبات المالية عند التأخير، التعديل، إنهاء العقد وفسخه) وحقوق والتزامات من جهة المتعامل المتعاقد (المقابل المادي، التوازن المالي...)،⁴ وأهم ما يميز الصفقات باعتبارها عقد إداري عن غيرها من العقود المدنية في هذه المرحلة السلطة التي منحها القانون للإدارة لتعديل مضمون العقد (كميات الأشغال، مدة التنفيذ...)، لكنها سلطة غير مطلقة، بل مقيدة بشروط حتى لا تتعسف الإدارة في استخدام سلطتها تجاه المتعامل الاقتصادي، كما يخضع التعديل بموجب مشروع ملحق لرقابة لجنة الصفقات المختصة.

المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة

عرفت نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تعرض العديد من الشركات الكبرى في العالم لانهيارات مالية وفشائخ إدارية، مثل شركة انرون Enron، شركة وولدكوم Com World، شركة ماكس والMaxwal، شركة بارينجزBarings، شركة بولي بيك... PollyPak إلخ، نتيجة لحالات الغش والفساد المالي والتلاعبات في المحاسبة غير السليمة، مما استدعى فقهاء القانون والاقتصاد إلى ابتكار قواعد وضوابط لإدارة الشركات على نحو يحسن من كفاءتها ويضمن الرقابة على جميع أنشطتها⁵ كما حظي هذا المصطلح باهتمام العديد من المنظمات والهيئات الدولية كآلية لترشيد الاقتصاد وتحقيق النمو الاقتصادي وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية⁶، وكلها عوامل أبرزت أهمية الحوكمة كأسلوب وقائي من الأزمات ومظاهر الفساد.

¹ المادة 103 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره.

² محددة جلول، آليات تعزيز نزاهة الصفقات في ظل مستجدات القانون 12/23، المجلة الأفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 08، العدد2، السنة 2024 ص 146.

³ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، 183.

⁴ بن عمارة صبرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد، مجلة الاجتهاد، المركز الجامعي لنامنغت، العدد 09 سبتمبر 2015، ص171-172.

⁵ طارق الحصري، الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر، مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته العدد01، سبتمبر 2024 ص 16.

⁶ رفاة فافة، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية دراسة حالة الجزائر، الطبعة الأولى 2016 مكتبة الوفاء القانونية مصر ص 76.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

الفرع الأول: تعريف الحوكمة

أولاً: لغة

تعود الجذور المصطلح الأصلية للمصطلح الإنجليزي "Governance" وهي الترجمة المتفق عليها إلى الفعل اليوناني Kubernân والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة في القيادة والتحكم¹، أما عن ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية فلقد تناولت العديد من الأبحاث هذا اللفظ، و التي تدل جميعها على هذا المفهوم مثل: الحوكمة، الحاكمية، إدارة الحكم، الحكم الرشيد، الحكم الجيد، الإدارة المجتمعية، الحكم العام، الحكم الصالح، الإدارة النزيهة، القواعد الحاكمة للمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، الضبط المؤسسي²، وعلى الرغم من اختلاف المسميات إلا أنها تدل على نفس المعنى، وتعني في اللغة العربية "الحكم" أو "التحكم في" أي ما يقتضيه من السيطرة على الأمور ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك. وحكم الشركات لتسير وفق ضوابط ومعايير وأخلاقيات محددة ومنظمة.³

ثانياً: اصطلاحاً

على الرغم من أن مفهوم الحوكمة غير محدد ويتفاوت من علم اجتماعي إلى آخر إلا أنه يشير إلى استخدام مجموعة من القواعد والآليات الرامية إلى تعزيز شفافية القرارات والتعاقدات والمعاملات بما يضمن تحسين كفاءة المؤسسات والهيئات ويدعم سبل الرقابة عليها.⁴

ثالثاً: تعريف الحوكمة من وجهة نظر بعض المنظمات، الهيئات، المعاهد واللجان

عرفت لجنة Cadbury⁵ حوكمة الشركات على أنها "النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" مؤسسة التمويل الدولية: "IFC" بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"⁶. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD": بأنها النظام الذي يتم بواسطته توجيه أعمال الشركات ومراقبتها اعتماداً على هيكل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المشاركة فيها مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من ذوي المصالح كما تبين القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية ورقابة الأداء.⁷

— أما بالنسبة البنك الدولي IB: فقد عرف حوكمة الشركات على أنها تشمل القواعد التي توجه سلوك الشركات وحملة الأسهم وإدارة الشركات، وكذلك الإجراءات الرامية إلى فرض تطبيق تلك القواعد وتعزيزها⁸.

¹. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015 ص 15.

². قرواط يونس، حجاب نجاة، مداخلة بعنوان الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية والحوكمة الإلكترونية، الملتقى الوطني حول الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية في ظل آثار الأزمة الصحية العالمية (الواقع والمأمول)، كلية محمد بوضياف المسيلة، 2023 ص 1.

³. أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والغربي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2011 الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية مصر ص 34.

⁴. طارق الحصري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁵. لجنة كادبوري وهي لجنة برئاسة Cadbury Adrian تم تشكيلها سنة 1992 من قبل مجلس التقارير المالية وشركة سوق لندن للأوراق المالية والنقابة المهنية للمحاسبين وذلك من أجل تفعيل ووضع المبادئ المهنية لحوكمة الشركات. وتعتبر هذه اللجنة البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات.

⁶. ربيعي منال سامية، معلم يوسف أثر حوكمة الصفقات العمومية في مواجهة الفساد المجلد 33 العدد 3 ديسمبر 2022 ص 254.

⁷. طارق الحصري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁸. أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012 ص 85.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "UNDP"¹: الحكم القائم على المشاركة والشفافية والمساءلة ودعم سيادة القانون ويضع ضمن اهتماماته الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية حسب احتياجات الأغلبية المطلقة في المجتمع، ويضمن تخصيص الموارد عند اتخاذ القرار².
- صندوق النقد الدولي "FMI": إن مصطلح الحوكمة ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية وضعف مناخ الحوكمة في أي بلد يحفز زيادة الفساد، وينعكس سلبيًا على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين³.
- لجنة الحوكمة الدولية "GGG"⁴: عرفت الحوكمة على أنها مجموعة الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة⁵.

أما في الجزائر فإن مصطلح الحوكمة، ورد في القانون رقم 06-06⁶ المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة، حيث تطرق المشرع الجزائري ضمن المبادئ العامة في المادة الثانية، الذي اعتبرها بموجبه "النظام الذي تلتزم فيه بالاهتمام بانشغالات المواطنين والعمل لتحقيق المصلحة العامة في إطار الشفافية"، كما تناولت المادة الحادية عشرة إلى أهمية تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال: التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة وتوفير الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها. وانطلاقًا مما سبق عرضه من تعريفات نستخلص أن الحوكمة هي مجموعة المبادئ والعمليات والإجراءات التي تؤثر في عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات والكيفية التي بواسطتها تنفذ هذه السياسات والقرارات، وهي بهذا المفهوم تعتبر منظومة متكاملة من القواعد التوجيهية والآليات التي تهدف إلى تطوير أساليب إدارة الموارد العامة واتخاذ قرارات قائمة على الشفافية والنزاهة، والهادفة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء.

رابعاً: الحوكمة في القطاع العام:

انتقال مفهوم الحوكمة إلى القطاع العام للدول النامية في الثمانينات من القرن الماضي بسبب مطالبات المنظمات الدولية وخاصة البنك الدولي، بأهمية أن يصاحب التنمية الاقتصادية والاجتماعية إصلاحات في إدارة شؤون الدولة، من خلال تبني أهداف ومنظومات متكاملة للشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد إلى جانب تدعيم مشاركة المواطنين وكافة فئات المجتمع في الحكم، وهو ما عرف "ببرنامج التكيف" المفروضة من قبل المنظمات الدولية على الدول المتعثرة اقتصادياً، وكان هدف من ذلك الربط بين الكفاءة الإدارية ومستوى النمو الاقتصادي⁷.

¹. يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ميدانياً من خلال شبكة عالمية في 166 دولة على مساعدة منظومة الأمم المتحدة وشركائها لزيادة النوعية ومتابعة التقدم، كما يساعد الدول

للحصول على المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، متاح عبر الرابط: WWW.UNDP.org

². قرواط يونس، حجاب نجا، مداخلته بعنوان الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية والحوكمة الإلكترونية، الملتقى الوطني حول الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية في ظل آثار الأزمة الصحية العالمية (الواقع والمأمول)، كلية محمد بوضياف المسيلة، 2023 ص 11.

³. ربيعي منال، مرجع سبق ذكره، ص 254.

⁴. هي هيئة استشارية مستقلة تأسست لتقديم المشورة والتوجيه الإستراتيجي للشركات وجميع المستويات الحكومية، تتمثل مهمتها الأساسية في مساعدة الشركات للحصول على التميز المؤسسي من خلال إدارة قوية وقابلة للمساءلة، متاح عبر الرابط: www.globalgovernancegroup.com

⁵. قدود جميلة مظاهر الحوكمة في الصفقات العمومية ومدى فاعليتها في الوقاية من الفساد ومكافحته، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 3، العدد 02، 2018 ص 172.

⁶. المادة 02، المادة 11، قانون رقم 06-06 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر ج ج، العدد 15، بتاريخ 12 مارس 2006.

⁷. محي الدين شعبان قوق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2014 الأردن ص 49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

كما عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة وأعتبره بأنه "حالة تعكس الإدارة وتطويرها، من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين"¹

ووفقا للبنك الدولي والأمم المتحدة فإن الحوكمة الفعالة هي الطريقة التي تتم من خلالها ممارسة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة وتتطلب مشاركة تفاعلية لجميع المواطنين والمنظمات والمؤسسات وجعل للحكم الجيد 03 أبعاد: طريقة اختيار الحاكم وصانعي القرار والإشراف عليهم -إدارة واستغلال موارد الدولة بكفاءة لتحقيق التنمية- الإدارة المشتركة والتفاعلية للمواطنين والحكام عن الأنشطة اقتصادية والاجتماعية².

ومما سبق نستنتج أن مفهوم الحوكمة وفق تصور المنظمات الدولية قد جمع بين الأداء الإداري ومستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، وتختلف فيما بينها في تقديم مفهومها موحدا للحوكمة لاختلاف الرؤى التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها

أصبحت الحوكمة تحظى باهتمام متزايد على مستوى العالم، في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية، حيث برزت الحاجة إليها كركيزة أساسية في إصلاح وتطوير أجهزة الدولة وكإطار إستراتيجي لتحسين الأداء العمومي وفقا لمبادئ النجاعة والفعالية وتحقيق التنمية المستدامة³ ويؤكد باحثو البنك العالمي أن الفساد من أعراض سوء الحوكمة أو بمعنى آخر عدم احترافية الدولة في بلوغ أهدافها وأنه لا يمكن تقليص شدته إلا من خلال القيام بإصلاحات متعددة الأبعاد⁴.

تتبع أهمية الحوكمة كآلية تعتمد عليها النظم الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتعزيز الأداء والكفاءة في شركاتها، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة وفق مبادئ النزاهة والشفافية والحد من استغلال السلطة ومكافحة الفساد من خلال نظام إداري وذلك من خلال:

- إعادة التعريف بدور الدولة في إدارة المصالح العامة⁵.
- التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي.
- تحسين مستوى الأداء الاقتصادي مما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة ومستدامة.
- تمكين الشركات من استغلال مواردها بكفاءة وفعالية.
- تعزيز ثقة المواطنين في الدولة من خلال زيادة الشفافية وتحقيق العدالة والمعاملة النزيهة.
- تعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرارات ومتابعة الأداء الحكومي.
- تحسين مناخ الاستثمار مما يؤسس لبناء معيار جيد للحكم على البيئة الاستثمارية⁶.

¹ . بوزيان العربي، جلطي غانم، *مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخدامها*، مجلة المالية والأسواق المجلد 08 العدد 02 ص 435.

² . حمود ياسين، لعبني سارة، *أثر الحوكمة الجيدة على فعالية الرقابة العمومية وجودة الخدمات العمومية: دراسة ميدانية مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 10، العدد 01 أبريل 2025 جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ص 848.

³ . الهادي زروقي، محمد لعروس *معالم تطبيق حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر* مداخل في الملتقى الوطني حول حوكمة الصفقات العمومية كلية الحقوق جامعة سعد دحلب 2025 البليلة.

⁴ . خلاطو فريد، *حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر الواقع، التحديات والأجوبة في مواجهة الفساد*، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية العدد 09 سبتمبر 2015 ص 117 .

⁵ . ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي *الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري -دولة الإمارات المتحدة نموذجا*، المجلة القانونية، أكاديمية الإمارات للعلوم والتدريب ص 1323.

⁶ . أمير فوج يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- تحسين مراحل صنع القرار وتقليص البيروقراطية.
 - منع سوء استغلال الموارد المالية العامة وسوء إدارتها¹.
 - التحكم في الأخطاء التسيير وتقليلها قدر الإمكان من خلال آليات الرقابة الداخلية والخارجية.
- وعليه فإن أهمية الحوكمة تكمن في أنها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسات، وتحارب الفساد، وفي قدرتها على ضمان إدارة المنظمة ضمن بيئة تحكمها القوانين والأنظمة وتحتكم إلى نظام فاعل يساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة².

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة

- تبرز أهداف الحوكمة من جوهر المبادئ التي تركز عليها، وتهدف في مجملها إلى ضمان أداء فعال يستند إلى قواعد وضوابط توفر حماية لجميع الأطراف المرتبطة بها وذلك من خلال:
- المساهمة في جودة المخرجات للخدمات المقدمة للمواطنين.
- وضع القواعد والمبادئ لإدارة المنظمات وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة، وعدم الانحراف نحو شبهات الفساد³.
- المساهمة في تحقيق الشفافية والعدالة وضمان حق المساءلة القانونية لإدارات الشركات العامة.
- المساهمة في تطوير أداء المنظمات ورفع قدراتها عن طريق المتابعة والتقييم المستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة أخطار العمل المؤسسي والتخفيف من آثار المخاطر والأزمات المالية.
- تعظيم دور المؤسسة ومساهمتها في عملية التنمية⁴.

الفرع الرابع: محددات الحوكمة

لضمان التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، يجب توافر مجموعة من المحددات الأساسية الداخلية والخارجية والتي تعمل مجتمعة كما يلي⁵:

1. **المحددات الداخلية:** وتشمل القوانين والقواعد والتعليمات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات.
2. **المحددات الخارجية:** وتشمل كافة عناصر البيئة الخارجية، المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال، تنظيم المنافسة ومكافحة الفساد، وكفاءة القطاع المالي ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية بالإضافة إلى وجود نظام قضائي مستقل وشفاف وعادل⁶.

الفرع الخامس: مبادئ الحوكمة الرشيدة ومعايير المنظمات الدولية

ترتبط الحوكمة الرشيدة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية وبمكافحة الفساد. ووفقاً لذلك تتفق جميع المنظمات الدولية على مزايا تطبيقات الحوكمة في الوحدات الاقتصادية، وتعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أول المنظمات التي أصدرت

¹. ماجد أحمد محمد الصوالح، مرجع سبق ذكره، ص 1323.

². عيسى حسين النجار، الحوكمة والإنفاق، مؤشرات الحوكمة وترشيد الإنفاق الحكومي في فلسطين، دار الفكر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2024 ص 23.

³. المرجع نفسه، ص 24.

⁴. حمود ياسين لعبني سارة أثر الحوكمة الجيدة على فعالية الرقابة العمومية وجودة الخدمات العمومية -دراسة ميدانية ص 849.

⁵. سليمان بن حمد البطحي، الإطار المتكامل للحوكمة، متاح عبر الرابط: <http://www.albuthi.com>. الاطلاع بتاريخ: 2026/02/14 على الساعة 21:24 مساءً.

⁶. بن أعمار صابرين، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

مبادئ حوكمة المؤسسات عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة سنة 2004¹ مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجعية أساسية لمنظمات الأعمال، وتهدف هذه المبادئ إلى تفعيل آليات الحوكمة لخلق قيمة للمساهمين والحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة، كما تجدر الإشارة أن هذه المبادئ ليست إلزامية، بل تعد مرجع معياري بإمكان صانعي القرار الأخذ بها لدى إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية.

1. المبادئ التي قدمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة المؤسسية، إطار من القوانين والتشريعات.
- الإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بسير ونشاط المؤسسة.
- مسؤولية مجلس الإدارة (واجباته القانونية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية).
- حقوق المساهمين (حق ملكية الأسهم - اختيار مجلس الإدارة، المشاركة الفعلية للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة²).

2. مبادئ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

قدمت الأمم المتحدة سنة 1997 من خلال البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP باعتباره أكثر المنظمات الدولية نشاطا في مجال الحوكمة، وهي ثمانية مبادئ أساسية تضمن الوقاية من الفساد خلال مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في:

- أ. **المشاركة في اتخاذ القرار:** وتعني مشاركة كل أفراد المجتمع في اتخاذ القرار، وكذا حرية التعبير، ووضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.
- ب. **سيادة القانون واستقراره:** وجوب سيادة القانون وتطبيقه على الجميع بصورة عادلة مع ضمان استقرار القواعد القانونية وتنفيذها من خلال أجهزة قضائية مستقلة.
- ت. **الشفافية:** تقوم الشفافية على التدفق الدائم للمعلومات، مما يتيح للمعنيين الاطلاع المباشر على العمليات والأنشطة، وهي تعني نشر القواعد التي يستند إليها متخذو القرار في صناعة قراراتهم وهو مبدأ يعكس درجة الانفتاح في العلاقة بين الحكومة من جانب والمواطنين والقطاع الخاص والمجتمع المدني من جانب آخر³.
- ث. **الاستجابة:** استجابة الحكومة لاحتياجات ومطالب المواطنين والمجتمع المدني والقطاع الخاص وللتغيرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.
- ج. **المساءلة:** الركن الأساسي في الحوكمة وهي نظام كامل لتحمل المسؤولية وتعني خضوع المؤسسة الحكومية وقادتها وموظفيها للمحاسبة عن أفعالهم وقراراتهم أمام المواطنين وأن يتحملوا نتائج هذه الأفعال والقرارات.
- ح. **الإنصاف والشمول:** أن يتمتع كافة أفراد المجتمع بتكافؤ الفرص في الخدمات العامة وتحسين أوضاعهم دون تمييز وذلك باعتماد قواعد وإجراءات تهدف لتعزيز المساواة.
- خ. **التوافق:** تحقيق الإجماع والتوفيق بين المصالح التي تخدم المجتمع تحقيقا للمصلحة العامة، ولتحقيق هذا التوافق لابد من رؤية استراتيجية طويلة المدى للتنمية تنشأ بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

¹. عطية عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 143.

². بن أعمارة صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

³. محي الدين شعبان توك، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

د. الفاعلية والكفاءة: أن تركز المؤسسات جهودها على تحقيق نتائج تلبي احتياجات جميع أفراد المجتمع بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأسلوب يضمن استدامتها ويحمي البيئة¹. وفي حال عدم التزام الأنظمة السياسية بهذه المبادئ الثمانية، فمن الممكن أن تكون مؤسساتها غير قادرة على تقديم الخدمات العامة وتلبية احتياجات أفراد المجتمع².

¹. قيصر مصطفى أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الصفقات العمومية بعنوان: *تكريس مقومات الحوكمة الرشيدة في الصفقات العمومية للحد من الفساد الإداري والمالي* سنة 2023-2024 ص22

². United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific UNESCO What it is Governance 2009 P 2- 3.

المبحث الثاني: الحوكمة في الصفقات العمومية

نظرا للأهمية الاقتصادية للصفقات العمومية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولا ارتباطها الوثيق بالإنفاق العام وبالاستثمار الوطني والأجنبي جعلها من أهم مجالات القطاع العام المعنية بتطبيق الحوكمة، لذلك سعت الكثير من الدول إلى إجراء إصلاحات على النظم القانونية للصفقات العمومية بما يتوافق مع تطلعات المنظمات الدولية المعنية بالتنمية على نحو يحقق نجاعة الطلب العمومي ويحفظ المال العام من الهدر والفساد، لذا سنتطرق خلال هذا المبحث إلى حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر (المطلب الأول) ثم سنتعرض بالتفصيل إلى مبادئ الصفقات العمومية التي كرسها المشرع الجزائري ومعايير النزاهة لدى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (المطلب الثاني) ثم مظاهر تجسيد مبادئ الحوكمة في قانون الصفقات العمومية رقم 23-12 (المطلب الثالث).

المطلب الأول: حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر: الدوافع والأهداف

الفرع الأول: الدوافع

تستمد الحوكمة في الجزائر مرجعيتها بعد تبني الدولة التوجه الاقتصادي القائم على الحرية الاقتصادية من خلال العديد من النصوص القانونية التي تترجم جهود الدولة في تبني الحوكمة ضمن النظام القانوني للصفقات العمومية، وفقا للمعايير الدولية التي فرضتها المنظمات الدولية كالبنك الدولي والاتفاقيات الدولية¹، وكانت الدوافع مرتبطة إما بالالتزامات الدولية أو استجابة للتحويلات الداخلية على النحو التالي:

أولا: مبادئ اتفاقية الأمم المتحدة في الصفقات العمومية

من خلال مصادقة الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد² وما تتضمنه من مبادئ الحوكمة الرشيدة لمكافحة الفساد بصفة عامة وفي مجال الصفقات العمومية بصفة خاصة، والتزاما منها بما جاء في نص المادة التاسعة 09 من الاتفاقية المتعلقة بالمشتريات العامة وإدارة الأموال العمومية.

تقوم كل دولة طرف وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني بالخطوات اللازمة لإنشاء نظم تقوم على الشفافية والتنافس وعلى معايير الموضوعية في اتخاذ القرارات وتتسم ضمن جملة أمور بفاعليتها في منع الفساد، وتتناول هذه النظم أمورا منها:

1. توزيع المعلومات المتعلقة بإجراءات، وعقود الشراء بما في ذلك تلك المتعلقة بالدعوات إلى المشاركة في المناقصات، والمعلومات ذات الصلة بإرساء العقود توزيعا عاما، مما يتيح لأكثر عدد من مقدمي العروض وقتا كافيا لإعداد عروضهم وتقديمها.

2. القيام مسبقا بإقرار، ونشر شروط المشاركة بما في ذلك معايير الاختيار، وإرساء العقود، وقواعد المناقصة.

3. استخدام معايير موضوعية ومقررة مسبقا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات العمومية تيسيرا للتحقق لاحقا من صحة تطبيق القواعد أو الإجراءات.

4. إقامة نظام فعال للمراجعة الداخلية بما في ذلك نظام فعال للطعن ضمانا لوجود سبل قانونية للتظلم.

¹. قاصدي فائزة، مرجع سبق ذكره، ص 334.

². صادقت الجزائر بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك بتاريخ 31 أكتوبر 2003 بتحفظ وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أبريل 2004.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

5. اتخاذ تدابير عند الاقتضاء لتنظيم الأمور المتعلقة بالعاملين المسؤولين عن المشتريات، مثل الإعلان عن أي مصلحة في مشتريات عمومية معينة، وإجراءات الفرز والاحتياجات التدريبية.¹

ثانيا: الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة مع المجموعة الأوروبية

1. اندماج الجزائر ضمن التحولات السياسية والاقتصادية التي شهدتها العالم في نهاية الثمانينات، وكذا التغيرات الاقتصادية المبنية على الحرية التنافسية.

2. زيادة المديونية الخارجية وفرض سياسة التقويم الهيكلي من قبل صندوق النقد الدولي، دفعت الجزائر سنة 1986 إلى تغيير سياستها الاقتصادية إلى نظام اقتصادي حر يكرس المنافسة الحرة والشفافة.²

3. مساعي الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وشرعها في الإصلاحات الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية، بمواءمة تشريعاتها وقوانينها وفقا للتشريعات الدولية المعمول بها، وكانت قوانين الصفقات العمومية أحد أهم المحاور المطروحة للتعديل.

4. شراكة الجزائر مع المجموعة الأوروبية الذي دخل حيز التنفيذ سنة 2005 كان له دور في تأسيس مبادئ الحوكمة الرشيدة في تنظيم الصفقات العمومية الجزائري ضمن شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال.³

ثالثا: قانون الوقاية من الفساد ومكافحته 06-01 المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته

يعبر قانون الوقاية من الفساد ومكافحته على توجه الجزائر نحو مواءمة وتكييف تشريعاتها مع التزاماتها الدولية المتعلقة بالوقاية من الفساد و مكافحته، وذلك من خلال الإجراءات والتدابير لحوكمة مجال الصفقات العمومية كآلية لمواجهة الفساد، تزامنا مع المصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2004⁴، أصدرت قانون خاص للوقاية من الفساد ومكافحته (رقم 06-01) في 2006⁵، حيث نصت المادة 09 منه بعنوان الصفقات العمومية "يجب أن تؤسس الإجراءات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية على قواعد الشفافية والنزاهة والمنافسة الشريفة وعلى معايير موضوعية، علانية المعلومات، الإعداد المسبق لشروط المشاركة والانتقاء، إدراج التصريح بالنزاهة، ممارسة كل طرق الطعن في حال عدم احترام قواعد إبرام الصفقات⁶، مع إن إصدار قانون للوقاية من الفساد في 2006 لم يكن له أي أثر ذو دلالة من حيث إنقاص فرص الفساد، والجزائر مستمرة في الحصول على نقاط سيئة⁷ من قبل الهيئات المكلفة بقياس الفساد وتقييم مناخ الاستثمار⁸.

¹. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة UNODC، الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة الثانية سنة 2012 ص 27.

². محمد تيورسي الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، دار هومة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015 ص 88.

³. إيمان دميري، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴. مرسوم رئاسي رقم 04-128، مؤرخ في 29 صفر عام 1425، الموافق 19 أبريل سنة 2004، يتضمن التصديق، بتحفظ، على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر سنة 2003.

⁵. القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، ص 04-08.

⁶. المادة 09 من القانون رقم 06-01، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁷. يظهر مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية لسنة 2025 أن الجزائر تحتل مراتب متأخرة ودرجات دون المتوسط في المستويات المدركة للفساد في القطاع العام، حيث احتلت المرتبة 109 عالميا من أصل 182 دولة ونالت الدرجة 34 من 100 -يستخدم هذا المؤشر مقياسا يتراوح بين 0 وتعني فاسدة جدا و 100 وتعني خالية كليا من الفساد، منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد 2025، برلين ألمانيا، 2025 متاح على الرابط: <http://www.transparency.org/en/countries/algeria>، أطلع عليه بتاريخ 2026/02/23.

⁸. خلاطو فريد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ومما سبق يمكن القول، إن قانون الصفقات العمومية يتغير وفقا لمخططات الدولة الاقتصادية، واستجابة للالتزامات الدولية.

الفرع الثاني: أهداف مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع ضمان حماية حقوق الأطراف المتعاملين والمتدخلين في الصفقات العمومية من خلال تسهيل الإجراءات مما يعزز الثقة بين المتعاملين مع الدولة ومؤسساتها، ويساهم في خلق بيئة أعمال أكثر عدلا وتكافؤا، تتيح للمتعاملين الاقتصاديين المنافسة على أساس الكفاءة والخبرة، لا على أساس العلاقات أو المصالح الخاصة.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة، وتحقيق أعلى قيمة ممكنة مقابل كل نفقة تخصص من المال العام¹ وذلك باستخدام الحوكمة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق رقابة فعالة، وتحقيق أهداف الدولة².
- التيسير الجيد للمال العام، من خلال حوكمة جميع مراحل دورة الصفقات العمومية.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الصفقات العمومية

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة في قانون الصفقات العمومية الجزائري

كرس المشرع الجزائري مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية بهدف ضمان نجاعة الطلب العمومي وحسن استخدام المال العام وحمايته من أوجه الفساد، وذلك من خلال جملة من المبادئ التي تحكم الطلب العمومي تقوم على الشفافية وعلى المعايير الموضوعية في اتخاذ القرارات التي يجب احترامها ومراعاتها من قبل الأعوان المكلفين بالصفقات العمومية والمتدخلين من المتعاملين الاقتصاديين³.

فإبرام الصفقات العمومية يفرض الاستجابة للأهداف المسطرة مسبقا وهي التيسير الجيد للأموال العمومية والشفافية والمساواة وحرية الوصول إلى الطلب العمومي وهي مبادئ دولية منشأها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان⁴، والمشرع الجزائري أخذ بهذه المبادئ استجابة لمتطلبات التحديث وحسن الحوكمة والانفتاح الاقتصادي⁵، ومن أبرز محاسن قانون الصفقات العمومية الجديد لسنة 2023 أنه تضمن في نص المادة 5 منه المبادئ العامة في مجال الصفقات العمومية لضمان نجاعة الصفقات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام، يخضع إبرام الصفقات العمومية للمبادئ الآتية:

- حرية الوصول إلى الطلبات العمومية.
- المساواة في معاملة المرشحين.
- شفافية الإجراءات.

وبهذه المادة من القانون 12-23 أكد المشرع ترسيخ مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، مدعما جهود الدولة في مكافحة الفساد ليتماشى مع مضمون القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته⁶، لذلك فإن الغاية والهدف من هذه المبادئ تطبيقها يشمل الإنفاق العام وحمايته من كل أوجه الهدر والفساد.

¹ الهادي زروقي محمد لعمرس معالم تطبيق حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر مداخلة ضمن ملتقى حول حوكمة الصفقات العمومية جامعة سعد دحلب البليدة 2025.

² ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي، الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري "دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجا" ص 1326.

³ بن سالم خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمواطن، الصادر في 26 أغسطس 1789 المادة 06 والمادة 14.

⁵ المرسوم 02-250 حمل أولى الملامح لمبادئ الصفقات العمومية ثم 10-236 يليه 15-247 وأخيرا القانون رقم 12-23.

⁶ قيصر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

1. مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية: يعني فسخ مجال المشاركة أو المنافسة للعارضين ومنح الفرصة لكل من توفرت فيه شروط المشاركة حسب الإعلان المنشور وبالشروط والكيفية الواردة أيضا في دفتر الشروط المتعلق بالصفقة من أجل تقديم عروضهم أمام المصلحة المتعاقدة¹، ويفرض هذا المبدأ أن تتبع الإدارة جملة من إجراءات الإشهار أو ما يسمى بالدعوة إلى "المنافسة" لخلق منافسة بين المتعاملين الاقتصاديين² وتعد المنافسة من الالتزامات الهامة التي تقع على عاتق المصلحة المتعاقدة في إجراءات إبرام الصفقات.³ وذلك للحصول على أعلى جودة تقنية ممكنة بالتناسب مع سعر أقل.
2. المساواة في معاملة المرشحين: وهو أن تقف المصلحة المتعاقدة حيال الطلبات والعروض المقدمة موقف الحياد وأن تعاملهم معاملة واحدة وألا تميز بينهم بأي شكل من الأشكال⁴، وأن يعامل الجميع وفق نفس الإجراءات التي حددها القانون المعمول به دون تهميش أي عارض، والهدف من إقرار هذا المبدأ هو حماية مصالح المتعاملين الاقتصاديين وفرصهم في المنافسة.⁵
3. الشفافية في الاجراءات: تقوم على التدفق الحر للمعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب المصلحة الحصول على المعلومات للحفاظ على مصالحهم⁶، تعتبر الشفافية من أهم دعائم الحوكمة الرشيدة في مجال إبرام الصفقات العمومية، وهي تعني وضوح ما تقوم به المؤسسات العامة في اتخاذ القرارات، وكذلك وضوح علاقتها مع المواطنين، كما تعني علانية الإجراءات والغايات والأهداف، وغايتها يعني تعقيد الإجراءات وعدم الالتزام الصارم بالقوانين مما يعطل الأداء الإداري وبالتالي تفشي الفساد لأن الشفافية تسمح بممارسة الرقابة، على مستوى جميع مراحل إجراءات إبرام الصفقات العمومية⁷. ويعتبر مبدأ الشفافية الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق المبادئ الأخرى المتمثلة في مبدأ المساواة وحرية المنافسة.

الفرع الثاني: معايير الحوكمة الجيدة في الصفقات العمومية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:

تشكل مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE لتعزيز النزاهة في المشتريات العامة المعتمدة سنة 2008، مرجعا دوليا لمساعدة الحكومات في إصلاح أنظمة الصفقات العمومية وتطوير أنظمة أكثر شفافية وأكثر كفاءة، بهدف حماية المال العام والحد من مخاطر الفساد لتتواءم مع معايير MAPS⁸ Methodology for Assessing Procurement System، وذلك من خلال تدعيم الحوكمة الرشيدة في جميع مراحل إبرام الصفقات، وتعمل هذه المبادئ على توجيه الإدارات في وضع وتنفيذ إطار عمل يتيح لها تعزيز النزاهة في الصفقات العمومية مع مراعاة التشريعات الوطنية والهيكل الإدارية القائمة في الدول، وتشمل هذه المبادئ أفضل الممارسات المتفق عليها من طرف الدول الأعضاء وغير الأعضاء، كما أنها مستوحاة من

¹. تياب نادية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

². عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³. محمد تيورسي، الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 28.

⁴. عائشة خلدون، أساليب التعاقد الإداري في مجال الصفقات العمومية -دراسة مقارنة- أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2016 ص 42.

⁵. الهاشمي مزهود، قواعد النزاهة في الصفقات العمومية في ظل أحكام القانون رقم 12-23، المجلد 20 العدد 02، 2025 ص 401.

⁶. قاصدي فايزة، مرجع سبق ذكره، ص 340.

⁷. قبصر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁸. Methodology for Assessing Procurement Systems MAPS [PEFA 2022 Stocktaking - B17.pdf Slide 1](#).

منهجية تقييم أنظمة المشتريات العامة، تم اعتمادها من طرف منظمة ocde والبنك الدولي لتقييم جودة أنظمة المشتريات العمومية. أطلع على الموقع بتاريخ: 2026/04/13 على الساعة 11:48.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والقانون النموذجي للجنة الأمم المتحدة لقانون التجارة الدولية¹، وتغطي هذه المبادئ 04 أربعة محاور هي كالتالي:

1. **المحور الأول مبدأ الشفافية في الصفقات العمومية:** تؤكد المنظمة من خلال هذا المحور على ضرورة:
 - أ. ضمان مستوى كاف من الشفافية عبر جميع مراحل دورة الصفقات لضمان معاملة عادلة ومنصفة للموردين المحتملين². من خلال وضوح الإجراءات، إتاحة المعلومات لجميع المتعاملين الاقتصاديين مع الإخذ بالاعتبار حماية سرية المعلومات التي تضمن المنافسة العادلة، توثيق جميع مراحل الصفقة، بدءاً من تحديد الحاجات إلى غاية إدارة العقود وسداد المدفوعات، وإمكانية تتبع القرارات الإدارية المتعلقة بالصفقة.
 - ب. تسهيل الوصول العادل والمتكافئ لجميع المتعاملين إلى المعلومات المتعلقة بالصفقات بدءاً من القوانين المعمول بها، شروط المشاركة ومعايير الاختيار إلى غاية قرار المنح وتركز المنظمة في هذا الجانب على استخدام الوسائل التكنولوجية والمنصات الرقمية³ كأدوات فعالة.
 - ب. ضمان أقصى قدر من الشفافية في طلبات العروض، وفي الحالات الاستثنائية التي لا تخضع لقواعد الدعوة للمنافسة، ينبغي نشر قواعد واضحة بخصوص شروط اختيارها لأسلوب الأبرام⁴.
2. **المحور الثاني مبدأ الإدارة الجيدة في الصفقات العمومية:** ويهدف هذا المحور إلى ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الإنفاق العام وتحقيق أفضل قيمة مقابل المال العام⁵ وذلك من خلال:
 - أ. انسجام برامج الصفقات مع السياسات العامة أي التأكد عند إبرام الصفقة أن استخدام الأموال العامة يتوافق مع هدفها.
 - ب. اعتماد مبدأ أفضل قيمة مقابل المال Value for Money بدلاً من اختيار العرض الأقل سعراً.
 - ب. التأكد من أن الموظفين المسؤولين عن إبرام الصفقات العمومية يلبون معايير مهنية عالية من حيث المؤهلات ويتمتعون بوضعية مهنية مستقلة.
 - ضمان التكوين المستمر والتدريب للموظفين المعنيين بالصفقات بانتظام لمواكبة التطورات في مجال التنظيم والإدارة والتكنولوجيا.
 - توفير شروط العمل المناسبة والحوافز (الأجور، المكافآت، الترقية وتقدير الموظفين) يساهم في جذب والاحتفاظ بالمتخصصين ذوي الكفاءات العالية.
3. **المحور الثالث الوقاية من الممارسات غير المشروعة واحترام القواعد:** تؤكد المنظمة ضمن هذا المحور على ضرورة تبني مقاربة وقائية واستباقية، تهدف إلى الحد من مخاطر الفساد قبل وقوعه⁶ وذلك من خلال:
 - أ. وضع آليات للوقاية من الفساد مثل: تحديد مخاطر الفساد بشكل مستمر، إعداد خرائط للمخاطر Cartographie des risques، اعتماد إجراءات وقائية ضمن الأنشطة والعمليات الإدارية الروتينية، لتحديد المناصب التي يتعرض فيها الموظفون لمخاطر الفساد.
 - ب. فصل المهام والصلاحيات، لمنع الفساد (نظام الموافقة والرقابة المتعدد المستويات)، لتجنب تركيز القرار لدى موظف واحد.

¹ https://www.oecd.org/fr/publications/principes-de-l-ocde-pour-renforcer-l-integrite-dans-les-marches-publics_9789264056626-fr.html تاريخ الاطلاع على الموقع: 2026/02/28 على الساعة 13:53

² OCDE, principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics, Edition OCDE 2011, P23.

³ OCDE, principes de l'OCDE, op.cit.p 27.

⁴ OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. P 29.

⁵ OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p 31.

⁶ OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p 39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ب. تعزيز ثقافة النزاهة لدى الأعوان والمسيرين المكلفين بالصفقات العمومية، وذلك باعتماد مدونات سلوك خاصة بالصفقات العمومية، تحديد المسؤوليات، تنظيم حالات تضارب المصالح، نظام مكافآت وتحفيزات جيد، تدريب مستمر، بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والمسؤولية¹.

– اختيار الموظفين المكلفين بالصفقات على أساس الكفاءة والجدارة.

– تجنب التواصل المباشر بين الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين، والاستفادة من التقنيات التكنولوجية قدر الإمكان في التعاملات الإدارية.

ت. تشجيع التعاون بين الإدارة والقطاع الخاص للحفاظ على معايير النزاهة، لا سيما في إدارة العقود (مثل معايير الاختيار الموضوعية-التصريح بالنزاهة-الفسخ في حال عدم الامتثال...)

ث. وضع آليات محددة لمراقبة الصفقات العمومية، وكذلك الكشف عن السلوكيات المرفوضة من خلال متابعة ورصد المخالفات أو حالات الفساد المحتملة، بالإضافة إلى إنشاء إجراءات تسمح بالإبلاغ عن السلوكيات المرفوضة المحتملة وحماية الموظفين الذين يبلغون عن ذلك وأخيرا، وتوقيع العقوبات المنصوص عليها قانونا.

4. **المحور الرابع: المساءلة والرقابة: Responsabilité et Contrôle** شددت المنظمة ضمن هذا المحور على ضرورة خضوع جميع مراحل الصفقات العمومية للرقابة الإدارية أو القضائية أو المجتمعية، ويشمل هذا المحور:

أ. التحديد الدقيق للمسؤوليات ووضع آليات رقابة فعالة على جميع المستويات الإدارية على نحو يمكن من تتبع مراحل إصدار القرار.

– أن تكون الرقابة الداخلية والخارجية مكاملة لبعضها وتنسق العمل بينها لتجنب أي ثغرة أو تقصير، وضمان أن تكون المعلومات المقدمة من الرقابات كاملة ومفيدة.

– أن تمارس الرقابة الداخلية من طرف موظفين مستقلين عن أولئك الذين يكلفون بتنفيذ عمليات إبرام الصفقات (فصل المهام الرقابية عن المهام التنفيذية).

ب. توثيق جميع مراحل الصفقة العمومية كتابيا، توظيف مراجعي النزاهة، ممن لا يشاركون في عمليات إبرام وتنفيذ الصفقات لضمان سلامة الإجراءات والامتثال.

ت. ضمان حق الطعن والتظلم، والتعامل مع شكاوى المتعاملين بطريقة عادلة وفي المواعيد المحددة وبسرعة، وتمكينهم من الوصول بشكل فعال إلى أنظمة مراجعة القرارات الصادرة في هذا التظلم.

– إشراك المجتمع المدني ووسائل الإعلام من متابعة تنفيذ الصفقات العمومية عن كثب، خاصة ذات المبالغ الضخمة حيث تكون مخاطر سوء الإدارة والفساد كبيرة.

وتخلص منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن هذه المبادئ يجب اعتمادها كمنظومة متكاملة ولا يمكن تطبيق أجزاء منها، وذلك لضمان تحقيق نزاهة عملية إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية والحد من مخاطر الفساد وتحقيق حماية كاملة للمال العام.

شروط تطبيق مبادئ النزاهة في الصفقات العمومية لـ² OCDE.

ولتحقيق هذه المبادئ أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على الحكومات توفير العناصر الهيكلية التالية:

– إطار تشريعي مناسب.

– بنية مؤسسية وإدارية مناسبة.

1. OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p 46.

2. OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p 22.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- نظام فعال للرقابة والمساءلة.
 - نظام عقوبات مناسب.
 - موارد بشرية ومالية وتقنية كافية لدعم مختلف عناصر النظام.
- ولتطبيق هذه المبادئ، تضع الإدارة قائمة مراجعة، للتحقق من تطبيق هذه المبادئ حسب المخاطر التي تهدد كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشتريات العامة، بدءا من تقييم الاحتياجات وصولا إلى إدارة العقود ودفع المستحقات.¹

المطلب الثالث: مظاهر تجسيد حوكمة الصفقات العمومية في القانون الجزائري

ترتكز حوكمة الصفقات العمومية على مجموعة من الآليات القانونية والتنظيمية التي تضمن احترام مبادئ الشفافية والمساواة وحرية المنافسة، عبر جميع مراحل إبرام الصفقة إلى غاية تنفيذها مع تدعيمها بنظام رقابة داخلية وخارجية فعال، بهدف حماية المال العام وتحقيق نجاعة الأداء والحد من مخاطر الفساد.

النص التشريعي: أهم مؤشر للحوكمة النص التشريعي ترقية النص القانوني المنظم للصفقات العمومية في الجزائر من المرسوم الرئاسي إلى مرتبة قانون لضمان الاستقرار القانوني لنصوصه حتى لا يطالها التعديل المتكرر، كما تعتبر هذه الترقية كخطوة هامة في سياسة الجزائر لتبني الحكم الرشيد والشفافية في تسيير الأموال العامة.

الفرع الأول: تجسيد مبادئ الحوكمة في مرحلة إعداد وإبرام الصفقة

أولا: تكريس مبدأ المنافسة والشفافية

1. يتجسد مبدأ المنافسة: بفتح المجال أمام كل شخص طبيعي أو معنوي ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية والتقنية والمادية التي تضعها المصلحة المتعاقدة وتراها مناسبة لتنفيذ الطلب العمومي لأجل التقدم بعروضهم والتنافس فيما بينهم، كما تلتزم المصلحة المتعاقدة الحياد دون استبعاد أي جهة، معتمدة في ذلك على معايير موضوعية في اختيار الأحسن من بينهم، وبهذا المبدأ قيد المشرع الإدارة من استعمال سلطتها التقديرية بشكل متعسف في استبعاد بعض المتعاملين دون مبرر قانوني.² إلا من شملتهم تدابير الإقصاء من المشاركة³ والموضحة بموجب قرار صادر عن وزير المالية⁴.

إن تطبيق قواعد المنافسة في مجال الصفقات العمومية جاء استكمالا للإصلاحات التشريعية التي طالت الأنشطة الاقتصادية حيث تم إدراج أحكام مستوحاة من قانون المنافسة من خلال القانون رقم 08-12⁵ المتعلق بالمنافسة المعدل والمتمم للأمر 03-03⁶ الذي نص في المادة 02 منه "تطبق أحكام هذا الأمر على الصفقات العمومية ابتداء من الإعلان عن المناقصة إلى غاية المنح النهائي للصفقة" وبهذا يكون المشرع قد وسع من تطبيق قواعد المنافسة في جميع مراحل إعداد وإبرام الصفقات العمومية وتنفيذها مع إلزام المصالح المتعاقدة⁷ بضرورة احترام قواعد المنافسة وعدم خلق ممارسات مقيدة لها⁸.

¹. OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p 62

². لعبيد أمينة، حماية المتعامل المتعاقد في مجال الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019-2020 ص 27.

³. المادة 75 من المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴. القرار الصادر عن وزير المالية المؤرخ في 19 ديسمبر 2015، يحدد كليات الإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، المؤرخة في 16 مارس 2016.

⁵. القانون 08-12 المؤرخ في 25 يونيو المعدل والمتمم للأمر 03-03 المتعلق بالمنافسة، ج ر، عدد 36، سنة 2008.

⁶. الأمر 03-03 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بالمنافسة، ج ر ج، العدد 43، سنة 2003.

⁷. بلجيلالي بلعيد، الحماية القانونية لقواعد المنافسة في الصفقات العمومية، النشر الجامعي الجديد، 2022 ص 6.

⁸. المرجع نفسه، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- أ. الإشهار الصحفي والنشر الإلكتروني: نصت المادة 46 من القانون 12-23 على إلزامية إشهار إعلانات الصفقة العمومية عن طريق النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (BOMOP)، وعن طريق الصحافة المكتوبة والإلكترونية المعتمدة، بالنسبة لطلب العروض بأنواعه، والتفاوض بعد الاستشارة¹. 39 و 42 من هذا القانون، على أن يتضمن الإعلان بوضوح: موضوع الصفقة شروط المشاركة تاريخ وساعة ومكان فتح الأظرفة، عنوان المصلحة المتعاقدة. إدراج ضرورة النشر الإلزامي لإعلانات الصفقات العمومية في الصحافة الإلكترونية وربطها بشفافية الإجراءات وهو ما تم تنظيمه وفقا للمقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09/07/2025 يحدد شروط وكيفيات قيام المصالح المتعاقدة بالنشر عبر الصحافة الإلكترونية المعتمدة عند إبرام الصفقات العمومية²، يلزم المصالح المتعاقدة بنشر إعلان طلب العروض في صحيفتين إلكترونيتين على الأقل كما تدرج إعلانات المنح المؤقت للصفقة في نفس الصحف الإلكترونية، يذكر فيها السعر، آجال الإنجاز، ونتائج التقييم التقني والمالي التي سمحت باختيار.
- ب. الاطلاع: منح المتعاملين الاقتصاديين الراغبين في المشاركة بالاطلاع على دفتر الشروط من أجل إعداد عروضهم والهدف من ذلك: التأكد من شروط التأهيل، ضمان المنافسة على أساس من التكافؤ.
- ت. البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية: أضافت هذه المادة إلزامية النشر في البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية الوارد تأسيسها في المادة 105 من نفس القانون، وفق الشروط التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية. والبوابة الإلكترونية من أهم التطبيقات التي استحدثت لتدعيم الإدارة الإلكترونية، ورقمنة مجال الصفقات العمومية، وكآلية تهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية، المنافسة، والمساواة وضمان أمن المعاملات الإدارية وسرية الوثائق، وهي منصة إلكترونية توضع بها الوثائق المتعلقة بالتعاقد في الصفقات العمومية في متناول المتعاملين الاقتصاديين قصد تمكينهم من إبرام صفقة عمومية بالطريق الإلكترونية، وتعتبر من مستجدات هذا القانون 12-23 إرساء التنظيم القانوني للصفقات الإلكترونية³ وذلك من خلال: تسمية قسم خاص في القانون الجديد بالبوابة الإلكترونية⁴، وهو مسعى لتعزيز الشفافية وأحد التحولات الجوهرية إلى اعتماد الوسائل الإلكترونية كإلزام قانوني في معظم مراحل إعداد وإبرام الصفقات العمومية، ويعد هذا التحول إعادة هندسة للعمليات الإدارية على أساس الكفاءة والسرعة والشفافية⁵، وتساهم البوابة في:
- توسيع مجال المنافسة وإتاحة المجال لمشاركة أكبر، وتضمن توزيع عادل وموحد للمعلومات ومحتوى الإعلانات ولوثائق المنافسة وتفاصيل المشاركة.
 - تقليص المدة الزمنية في معالجة الملفات وإبرام العقود.
 - تتبع مسار الإنفاق العمومي والحد من فرص التواطؤ والممارسات الاحتكالية والتلاعب في الإجراءات.
 - تبسيط التسيير وتحقيق الاقتصاد⁶.
 - تمكين الجهات الوصية من رقابة وتقييم الأداء المالي والإداري.

¹ المادة 39 و 42 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² المقرر الوزاري المشترك رقم 194 بين وزارتي المالية ووزارة الاتصال المؤرخ في 09/07/2026.

³ كمال مصطفى، مستجدات قانون الصفقات العمومية 12-23 (المجلس الوطني للصفقات العمومية والرقمنة أنموذجاً)، مجلة معارف، العدد 19، العدد 02، ديسمبر 2024 ص 332.

⁴ المادة 105-106 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ زروقي الهادي، لعمرس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁶ ربيعي منال، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- تساهم في تطوير جمع المعلومات المتعلقة بالصفقات، وتعزيز التنافسية وتمكين المؤسسات من الإلمام بمختلف معطيات السوق.
- رفع كل الحواجز والعراقيل التي من شأنها الحيلولة دون إطلاع المشاركين على وثائق ومراحل المنافسة¹.
- الحد من التدخلات البشرية ومنع كل ممارسات التمييز والمحاباة تؤثر على نزاهة المنافسة.
- كما تتضمن البوابة الإلكترونية سلامة الوثائق المتبادلة إلكترونياً²، وسرية الوثائق³ وأرشفتها رقمياً وتأمينها⁴.
- النص على إجبارية نشر الإعلانات الخاصة بالصفقات العمومية بالبوابة الإلكترونية تحت طائلة البطلان⁵.
- كما صدر مؤخراً القرار المؤرخ في 04 فبراير 2026 الذي يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسييرها، يوضح كيفية نشر وتبادل الوثائق والمعلومات من خلال البوابة، والتي ستشرف وزارة المالية على تسييرها.
- النص على إجبارية نشر المعلومات المتعلقة بقوائم الصفقات العمومية للسنة الفارطة وقوائم الحائزين عليها في البوابة الإلكترونية، بالإضافة إلى البرامج التقديرية لمشاريع الصفقات، قائمة المتعاملين الاقتصاديين الممنوعين من المشاركة، مختلف الإعلانات، تبادل المعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين⁶، وهو ما كان غير إجباري في المراسيم السابقة مما يساهم في تعزيز الشفافية وحرية الوصول إلى الطلب العمومي⁷ وترسيخا للحوكمة الرشيدة وتسهيل الإجراءات والحد من البيروقراطية⁸، بهدف حماية للمال العام من الفساد⁹.

ثانياً: تجسيد مبدأ المساواة

وتعني المساواة في مجال الصفقات العمومية، تساوي الفرص وتكافؤ الحظوظ بين المتنافسين والمتعاملين الاقتصاديين، ويقع على عاتق المصلحة المتعاقدة الالتزام بضمان تطبيق هذا المبدأ عبر مراحل إبرام الصفقات العمومية سواء تعلق الأمر بالآجال، تقديم المعلومات، أو معايير الانتقاء¹⁰، ولا يتم ذلك إلا من خلال:

1. **الإعداد المسبق لدفتر الشروط:** الوثيقة الرسمية التي تعدها المصلحة المتعاقدة بإرادتها المنفردة قبل الإعلان عن المنافسة أُلزم المشرع المصلحة أن تتحرى الدقة والوضوح في تحديد حاجاتها، وتحدد بموجبها كل الشروط التقنية والفنية المتعلقة بقواعد المنافسة وشروط المشاركة¹¹ فيها، والمعايير التي يستند إليها في اختيار المتعامل المتعاقد، كما تتضمن شروط وكيفية تنفيذ الصفقة والمعلومات المتعلقة بها سواء البنود الإدارية العامة، التعليمات التقنية المشتركة والتعليمات الخاصة، وذلك لضمان احترام المصالح المتعاقدة الإجراءات والقواعد المنصوص عليها لتجنب تعسفها في استغلال سلطتها

¹. أحمد غاوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

². المرسوم التنفيذي رقم 16-142 المؤرخ في 5 ماي 2016، ج ر ج، العدد 28، المؤرخة في 11 ماي 2016.

³. المادة 7 من القرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر 2013، ج ر ج، العدد 58، الصادرة بتاريخ 24 نوفمبر 2013.

⁴. المادة 28 من القرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر 2013، مرجع سبق ذكره.

⁵. المادة 46 من القانون 23-12، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁶. القرار المؤرخ في 04 فبراير 2026 المحدد لمحتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسييرها، الجريدة الرسمية العدد 17، بتاريخ 2026/03/02.

⁷. محمد بن جلول، فاطمة زعزوعة، *رقمنة الصفقات العمومية في التشريع الجزائري بين الواقع والمأمول على ضوء القانون الجديد 23-12*، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي آفلو-الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2024 ص 72-75.

⁸. مصادقة نجيم، محمد علي، *مدى تجسيد آليات الحكامة في الصفقات العمومية ضمن القانون 23-12*، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 09، العدد 01، السنة 2025، ص 84.

⁹. محدة جلول، *آليات تعزيز نزاهة الصفقات العمومية في ظل مستجدات القانون 23/12*، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 08، العدد 02، السنة 2024 ص 141.

¹⁰. أحمد غاوي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

¹¹. بوالصبين منيرة، نقاش حمزة، *دفاتر الشروط في مجال الصفقات، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، المجلد 9، العدد 01 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ولإضفاء الشفافية وتحقيق المنافسة المتكافئة بين المتعاملين الاقتصاديين¹، كما تلزم المصلحة المتعاقدة بتمكين جميع المتعهدين من المعلومات الضرورية والوثائق المطلوبة لتمكينهم من تقديم عروض مناسبة وفق أسس شفافة.²

2. الموضوعية والدقة في اختيار المتعامل المتعاقد: وتجسيدا لهذا المبدأ، ألزم المشرع المصلحة المتعاقدة اتخاذ معايير وشروط تضمن الاختيار الموضوعي للمتعاملين الاقتصاديين دون تحيز أو محاباة³، وذلك وفق نظام تنقيط دقيق متضمن في دفتر الشروط حيث تتولى لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض مسؤولية تطبيقه.⁴ والذي يسمح باختيار المتعامل المؤهل من حيث الإمكانيات المادية والبشرية وأحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية.

ومن أهم المعايير التي تعتمد عليها المصلحة المتعاقدة: النوعية-آجال التنفيذ-السعر-الكلفة-النجاعة تحقيقا للمصلحة العامة وحفاظا على المال العام، ومن ملامح الحوكمة الرشيدة أن المشرع منح للمصلحة المتعاقدة سلطة الجمع بين أكثر من معيار بحثا عن العرض الأفضل.⁵

وحدة الزمان والمكان: تتجسد في تمكين جميع المشاركين من إيداع عروضهم في نفس الزمان والمكان المحدد إجباريا في إعلان المنافسة، بالإضافة إلى وحدة آجال استكمال العروض وآجال الطعن، وآجال الاطلاع على نتائج التقييم بعد المنح المؤقت.

3. علانية جلسة فتح الأظرفة: يتم فتح جميع العروض بجلسة علنية وبحضور المتعهدين أو ممثلهم في تاريخ وساعة فتح الأظرفة المحددة بإعلان المنافسة.⁶

4. تمكين جميع المتعهدين من حق تقديم الطعون الإدارية في القرارات المتعلقة بالصفقات العمومية، ضمن الآجال المقررة قانونا.⁷

الفرع الثاني: تجسيد الحوكمة المرتبطة بمضمون الصفقة وحسن إنجازها

1. تفعيل آلية المساءلة (الرقابة): يعتبر نظام الرقابة في مجال الصفقات العمومية من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في أداء مهامها المختلفة بكفاءة، من خلال مراجعة وفحص وتقييم مختلف الأنشطة بهدف تطوير الأداء وتحقيق الفعالية، لذلك خصها المشرع بآليات رقابية فعالة لتفادي أية تجاوزات للمبادئ العامة والقواعد المنظمة لعملية إبرام الصفقات العمومية.

وحرصا على رقابة المال العام وحسن تسييره والحد من الفساد الإداري والمالي، فقد خصص المشرع الجزائري الفصل الخامس من القانون 12-23 للرقابة على الصفقات العمومية⁸، تضمنت أنواع الرقابة التي تخضع لها الصفقات العمومية رقابة داخلية، خارجية ورقابة الوصاية

¹. المادة 17 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 07.

². المادة 47 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³. المادة 43 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 11.

⁴. لمصادفة نجيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁵. عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁶. المادة 48 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره 11.

⁷. المادة 56 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 12.

⁸. المواد 94-103 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 16-17.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- **الرقابة الداخلية:** وهي لجنة فتح الأضرفة وتقييم العروض¹، كما اشترط المشرع العدد الكافي من الأعضاء في عملية تقييم العروض بما يضمن شفافية الإجراء، واشترط الكفاءة فيمن يتم اختيارهم من الموظفين ضمن هذه اللجنة.
- التسيير الجماعي لعملية فتح الأظرفة وتقييم العروض، ومبدأ الجماعة في اختيار المتعامل المتعاقد يعتبر تكريسا لمبدأ الحياد والنزاهة ومكافحة الفساد، كما يعتبر استغلال الإدارة لكفاءاتها من الموارد البشرية بما يحقق أهدافها المسطرة.
- **الرقابة الخارجية:**² تعزيزا للإطار الرقابي، تتولى لجان الصفقات مهمة ضمان شفافية مسار الصفقة وحياد المصلحة المتعاقدة في معاملة المترشحين والتي تمنح التأشيرة أو ترفضها بعد دراستها لمشاريع دفاتر الشروط، الصفقات والملاحق.
- **رقابة المصالح المالية:** رقابة المراقب الميزانياتي-رقابة المحاسب العمومي.
- **رقابة الوصاية:**³ وهي الرقابة التي تمارس على المصلحة المتعاقدة التابعة للوصاية وهي رقابة تهدف إلى التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصلحة المتعاقدة مع الفعالية والاقتصاد.
- **رقابة المجلس الوطني للصفقات العمومية:**⁴ هيئة مستحدثة بموجب القانون رقم 12-23، يتولى مهام المتابعة والتقييم والإشراف على حسن تطبيق أحكام القانون وصحة الإجراءات والمنح في الصفقات العمومية على المستوى الوطني، لم يتم تفعيله، بانتظار إصدار النصوص التنظيمية أو المراسيم التنفيذية المحددة لتشكيلته وكيفية عمله.
- 2. **تحقيق الفاعلية في الصفقات العمومية:** تهدف الإصلاحات الجديدة التي جاء بها قانون الصفقات العمومية رقم 12-23 إلى توفير إجراءات شفافة وفعالة مع الالتزام بشروط الاقتصاد وتحقيق كفاءة في استخدام الأموال العامة وفقا للمعايير الدولية، للوقاية من الانحرافات المالية، وذلك بهدف تحقيق فاعلية الطلب العمومي والاستخدام الأمثل للمال العام، ويتجسد مبدأ الفاعلية في قانون الصفقات العمومية 12-23 من خلال ما يلي:
- **المادة 16** أوجب المشرع على المصلحة المتعاقدة تحديد حاجاتها موضوع الصفقة، باعتبارها الأعلّم بما تسعى لتحقيقه من أهداف وما هو مطلوب منها كخدمة عمومية⁵، بدقة وذلك استنادا إلى مواصفات تقنية وعلى أساس دراسة مسبقة وموثقة دون المبالغة وبشكل عقلاني حفاظا على المال العام⁶، كما ألزمت المصلحة المتعاقدة بضرورة تحديد المبلغ الإجمالي للحاجات بدقة استنادا إلى مواصفات تقنية مفصلة، ترشيدا للمال العام والحكامة الجيدة لعملية إبرام الصفقات، بهدف ترشيد النفقات العمومية.
- **منح الاختصاص والمسؤولية للمصلحة المتعاقدة في اختيار طريقة إبرام الصفقة**⁷، بناء على ما تراه أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المنوطة بها⁸.
- **إلزام المصلحة المتعاقدة اختيار المتعامل الذي يقدم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية بناء على معيار أحسن علاقة جودة/سعر**⁹.

¹ المادة 96 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 16

² المادة 97 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 16

³ المادة 103 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ المادة 104 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 17.

⁵ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 231.

⁶ المادة 16 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 07.

⁵ المادة 36 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 9.

⁸ لمصادقة نجيم، محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁹ المادة 53 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

- إلزام المصلحة المتعاقدة من التحقق من قدرات المرشحين والمتعهدين التقنية والمهنية والمالية قبل القيام بتقييم العروض التقنية، حتى يكون تقييم الترشيحات مبني على معايير موضوعية وغير تمييزية¹.
- منح المصلحة المتعاقدة صلاحية طلب توضيحات من المتعهدين كتابيا²، حول عروضهم زيادة إلى صلاحية تحسين العرض وضبطه بالتفاوض مع حائز الصفقة ليعيد النظر في السعر أو الآجال.
- 3. **تدريب وتأهيل الموظفين المكلفون بالصفقات:** يمثل العامل البشري دورا حاسما في تطبيق الأحكام والإجراءات المتعلقة بالصفقات العمومية، يظهر ذلك من خلال النتائج المترتبة عن عملية إبرام الصفقات العمومية إما صفقة ناجعة أو صفقة فاسدة ومهدرة للمال العام³، لذلك يعتبر تدريب وكفاءة القائمين على الصفقات العمومية من أهم مرتكزات الحوكمة الرشيدة في الصفقات العمومية، لحماية المال العام وحتى لا تصبح الصفقة العمومية وسيلة للفساد، ولضمان كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين⁴، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال:
 - نظام توظيف قائم على الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية.
 - تدريب الموظفين الذي يشغلون مناصب عرضة للفساد، لتحسين كفاءتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم تماشيا مع التطورات والمستجدات في مجال الصفقات العمومية وهذا ما جاء به المشرع في نص المادة 08 من القانون 12-23.
 - إلزامية المصادقة على مدونات السلوك وأخلاقيات المهنة⁵ على مستوى المصالح المتعاقدة.
 - وضع آليات إجراءات التنحي بسبب تعارض المصالح⁶، وحالة تنافي العضوية في لجان الصفقات العمومية⁷، وفي مجملها إجراءات تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية في مجال الصفقات العمومية.

¹. المادة 43 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 10.

². المادة 54 من القانون رقم 12-23، المرجع نفسه، ص 12.

³. دميري، مرجع سبق ذكره، ص 692.

⁴. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، شعبة شؤون فيينا، *الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد*، الكبعة الثانية 2012، الأمم المتحدة نيويورك 2012 ص 25.

⁵. المادة 65 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁶. المادة 67 من القانون 12-23، المرجع نفسه، ص 13.

⁷. المادة 68 من القانون 12-23، المرجع نفسه، ص 13.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

يعد عرض الدراسات السابقة خطوة منهجية أساسية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى الإحاطة بالجهود العلمية التي تناولت موضوع الصفقات العمومية وحوكمة الصفقات العمومية، سواء في السياق العربي أو الأجنبي وإلقاء الضوء عن أهم النتائج والتوصيات والمعلومات والأساليب البحثية التي تضمنتها بما يسمح بتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات من جهة وأوجه النقص والقصور بهدف معرفة أهم النقاط التي لم يتم تناولها أو تُبحث، إضافة إلى إبراز الثغرات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تعكس تنوع المقاربات والاتجاهات البحثية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة (إيمان دميري 2021)¹

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، وعنوانها "حوكمة إبرام الصفقات العمومية في التشريع الجزائري"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توجه المشرع الجزائري إلى تأسيس نظام للصفقات العمومية على مقتضيات الحوكمة لما لهذه الأخيرة من مزايا كتعزيز النزاهة وتحقيق نجاعة الطلبات العمومية، وتعمل على حماية المال العام، على ضوء الإشكالية التالية: "إلى أي مدى وفق المشرع الجزائري في إرساء متركزات الحوكمة وضمانات تفعيلها في المنظومة القانونية لإبرام الصفقات العمومية بما يحقق نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام وحماية الأطراف المعنية بها"، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهجين التحليلي والوصفي لتحليل مدى تبني المشرع الجزائري لمفهوم الحوكمة واستحضار متركزاتها ضمن النصوص القانونية في جميع مراحل وإجراءات الإبرام، ومدى نجاحه في إرساء ضمانات فعالة لتأمين مبادئ الحوكمة من خلال أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، كما تطرقت الدراسة إلى مدى اعتماد المشرع في إضفاء الأساليب العصرية في إبرام الصفقات وتحديث وظيفتها من خلال تعزيز قدرات القائمين عليها لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والاقتصاد في تلبية الطلبات العمومية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المشرع الجزائري تبني أسلوب الحوكمة كخيار لإصلاح إبرام الصفقات العمومية، ولكن لاتزال جهوده في ترسيخ متركزاتها ووضع ضماناتها الفعالة لاتزال تتسم بالمحدودية والقصور.
- عدم كفاية تدابير دعم النزاهة، وضعف عنصر الشفافية في المراحل التمهيدية للإبرام، وغياب آليات الحوار والتشاركية في إعداد الحاجات.
- تواضع التأطير القانوني لإجراءات الدراسات المسبقة وغياب آليات واضحة لإحكام النجاعة التعاقدية.
- عدم وضوح وشفافية الإجراءات الاستثنائية للإبرام.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية للتدقيق الداخلي، كما أن الرقابة الخارجية تفتقر لرقابة الكفاءة والفعالية والاقتصاد.
- ضعف نظام الطعن الإداري المعتمد.
- التأخر والاختلال المسجل في تجسيد البوابة الإلكترونية للصفقات رغم توفر الإطار القانوني المكس لاعتمادها.
- عدم وجود "وظيفة مشتركة عمومي" وعدم وجود ضمانات الاحتراف التي تضمن إبرام الصفقات العمومية وفقاً لمبادئ الحوكمة.

¹. إيمان دميري، حوكمة إبرام الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في القانون، تخصص: العلوم في القانون العام، جامعة باجي مختار، غنابة، 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ثانيا- (دراسة غاوي أحمد سنة، 2020)¹

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إشكالية مدى نجاح المشرع الجزائري في توظيف مبادئ الحوكمة في نظام الصفقات العمومية والحد من مظاهر الفساد وحماية المال العام، استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في وصف وتحليل مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي وعلاقتها بالدولة والمؤسسات، كما استخدم ذات المنهج في تحليل النصوص القانونية للمرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ركزت الدراسة على مبدئي الشفافية والمساواة كركائز أساسية في مرحلة الإبرام من خلال إشهار طلبات العروض وعلنية جلسات فتح الأظرف ووحدة المعلومات والآجال والمواعيد، ثم استعرض الباحث تطبيقات مبدأ الرقابة بأنواعها (المالية - الإدارية - السابقة واللاحقة) موضحا دورها في كشف الأخطاء وتصحيحها وتوصلت الدراسة إلى :

- حرص المشرع الجزائري إلى إقرار مبدأ الشفافية والمساواة لضمان نزاهة مرحلة إبرام الصفقات العمومية وحماية المال العام.
- وجود عراقيل تحول دون تفعيل مبادئ الحوكمة كعدم وجود نصوص قانونية أحيانا وغموضها أحيانا أخرى.
- أظهرت الدراسة أن إدماج الحوكمة ضمن المنظومة التشريعية يحقق نتائج إيجابية في تقليص الفساد.
- خلصت في الأخير إلى تقديم نموذج تشريعي وإداري لتعزيز الشفافية من خلال تفعيل المحاسبة وتحديد الصلاحيات للهيئات الرقابية بشكل يمنع التداخل مع تعزيز استقلاليتها ودعمها بالكوادر البشرية المؤهلة، وتفعيل سلطة ضبط الصفقات.

ثالثا- دراسة (قيصر مصطفى، 2024)²

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، بعنوان: تكريس مقومات الحوكمة الرشيدة في الصفقات العمومية للحد من الفساد الإداري والمالي، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم مقومات الحوكمة الرشيدة في مجال الصفقات في الجزائر، الواردة في المرسوم الرئاسي 15-247 وكذا القانون 12-23 ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي من خلال تحسين نجاعة الطلب العمومي وترشيد المال العام، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الإطار القانوني والتنظيمي للصفقات العمومية والمنهج التحليلي في تحليل النصوص القانونية وبيان مدى توافقها مع مبادئ الحوكمة بالإضافة إلى استخدام المنهج المقارن لتوضيح مواقف التشريعات المقارنة تونس، المغرب وفرنسا من تطبيقات الحوكمة في أنظمتها القانونية، وخلصت الدراسة في نتائجها إلى أنه ورغم التحديثات التي أدخلها المشرع الجزائري، إلا أنه لا زال نظام الصفقات يعاني من نقائص عملية أهمها ضعف فعالية الرقابة الداخلية من حيث الصلاحيات والاستقلالية وكذلك الرقابة الخارجية، غموض بعض الإجراءات، كما انتهت الدراسة بتقديم توصيات كان أهمها ضرورة تفعيل البوابة الإلكترونية كآلية لرقمنة منظومة الصفقات وتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة الموظفين المكلفين بالصفقات من خلال برامج تدريبية، ورفع أجورهم لتجنيبهم الممارسات الاحتياطية ، بالإضافة إلى الدعوة لتشجيع مشاركة المجتمع المدني في مراقبة شفافية إجراءات والتنفيذ في مجال الصفقات العمومية.

¹. أحمد غاوي، دور الحوكمة في ترشيد الصفقات العمومية في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في الحقوق، تخصص: الحوكمة وبناء دولة المؤسسات جامعة باتنة 01، 2020.

². قيصر مصطفى، تكريس مقومات الحوكمة الرشيدة في الصفقات للحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص: قانون الصفقات العمومية، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

ثالثا: دراسة (عبيد عبد الله، 2021)¹ وهي عبارة عن مذكرة ماستر، بعنوان: "حوكمة الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام -دراسة عينة من المديرية التنفيذية بولاية ايليزي" عالجت هذه الدراسة إشكالية تجسيد مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية وذلك لمعرفة مدى التزام المصالح المتعاقدة في ولاية ايليزي بتطبيق مبادئ الحوكمة وأهم المعوقات التي تحددها عند إبرام الصفقات العمومية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك لغرض الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع، بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالاستبيان، حيث تم توزيع 85 نسخة على أفراد عينة من موظفي مكاتب الصفقات العمومية على مستوى 18 مديرية تنفيذية بولاية ايليزي، و باستخدام حزمة تحليل البيانات الاحصائية SPSS، توصلت نتائج الدراسة إلى:

هناك التزام في تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المصالح المتعاقدة عند إبرام الصفقات، لكن هناك معوقات علمية ومهنية تحد من تطبيقها، وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات كان أهمها: اعتماد برنامج تحسين كفاءة الموظفين، ومراجعة النصوص القانونية المحددة لشروط التعيين في اللجان واعتماد تكنولوجيا الاعلام والاتصال فيما يخص اعلانات الصفقات العمومية.

رابعا: دراسة (الهاشمي كحلات، طارق عزيم، 2020)²

مذكرة ماستر أكاديمي، بعنوان: "حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر من وجهة نظر المصالح المتعاقدة -دراسة على عينة من المديرية التنفيذية بولاية جيجل"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام المصالح المتعاقدة في ولاية جيجل بتطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام الصفقات العمومية، بالإضافة إلى البحث عن أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك لغرض الوصف الدقيق للموضوع، زيادة لأسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالاستبانة الموجهة لعينة من مكاتب الصفقات العمومية على مستوى المديرية التنفيذية لولاية جيجل، بلغ عددها 61 استبانة، والتي تمت معالجتها باستخدام برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS، ومن بين أهم نتائج الدراسة في شقها النظري، أن الصفقات العمومية تقوم على مبادئ الحوكمة المتمثلة في المساواة والشفافية في الإجراءات، أما الجانب التطبيقي فقد أكدت الدراسة أن المصالح المتعاقدة تطبق مبادئ الحوكمة من خلال: الإعداد المسبق لدفتر الشروط، الموضوعية والشفافية في اختيار المتعامل المتعاقد، وعلانية المعلومات كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تنظيمية وتشريعية تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام الصفقات العمومية، وانتهت بتقديم جملة من التوصيات أهمها إقامة دورات وأيام دراسية للعاملين في مجال الصفقات العمومية لتوضيح النصوص القانونية لقانون الصفقات العمومية وآليات تطبيقها.

خامسا: (دراسة سبتي خديجة، 2017)³

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "حوكمة الصفقات العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية في المديرية التنفيذية بقسنطينة" عالجت الدراسة كيفية حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، أثبتت الدراسة في جزئها النظري وجود آليات حوكمة الصفقات العمومية من خلال ثلاثة محاور رئيسية: إجراءات التعاقد، سياسة التوظيف، والرقابة، مع التركيز على تطبيق مبادئ الشفافية

¹. عبيد عبد الله، حوكمة الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15/247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، دراسة عينة من المديرية التنفيذية بولاية إيليزي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة وجباية معقدة، المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار، إيليزي، 2021 ص 57، 58، 17.

². الهاشمي كحلات، طارق عزيم، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر من وجهة نظر المصالح المتعاقدة، دراسة على عينة من المديرية التنفيذية بولاية جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية، تخصص: محاسبة وجباية معقدة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص 46، 18.

³. سبتي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية في المديرية التنفيذية بقسنطينة وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جوان 2017.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

والمساواة والمنافسة، وبعد إخبار هذه المحاور ميدانيا من خلال الاستبيان الموجه لعينة قصدية من المديريات التنفيذية بقسنطينة، أكدت الدراسة جزئها التطبيقي، التزام الجهات المتعاقدة بمبادئ الحوكمة رغم وجود معوقات تتعلق بسياسة التوظيف في المصالح المتعاقدة والرقابة على الصفقات العمومية تتمثل في معوقات تنظيمية وتشريعية ومعوقات علمية ومهنية ورقابية، وأخرى ذات الصلة بالجانب الرقابي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

أولاً: (دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، 2019)¹

Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique –Revu du system de passation des marchés publics en Algérie vers un système efficient ouvert et inclusif

(مراجعة نظام إبرام الصفقات العمومية في الجزائر-نحو نظام فعال، مفتوح وشامل) في إطار الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي أصدرت المنظمة تقريراً يتضمن تقييم شاملاً للإطار القانوني والتطبيقي للصفقات العمومية في الجزائر بطلب من وزارة المالية، ويهدف إلى تشخيص الاختلالات في المنظومة القانونية للصفقات، كدراسة نقدية لمضمون المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، كما ساهم التقرير في مساعدة الحكومة الجزائرية على تصميم وتنفيذ سياسات استراتيجية قائمة على أفضل الممارسات الدولية في نظام الصفقات العمومية، اعتمد التقرير على التحليل الشامل لمراحل إبرام الصفقات العمومية (تحديد الحاجات، الدراسة، الإعداد، الإبرام، التنفيذ، الأداء) وربطها بأهداف السياسات العامة من دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنمية المستدامة والابتكار وخلص التقرير إلى النتائج التالية:

- حقق المرسوم الرئاسي 15-247 تقدماً في مجال حوكمة الصفقات إلا أنه يعتبر نظاماً قانونياً غير مستقر يستند إلى الكثير المراسيم التنفيذية والقرارات الوزارية.
- تضمن المرسوم عدداً من الآليات الرامية إلى تحسين الكفاءة في الصفقات العمومية إلا أنه في الواقع العملي يظل التطبيق محدوداً لصعوبة تفعيل المبادئ العامة.
- ضعف مرحلة دراسة الحاجات وقصور دراسات السوق وغياب المشاركة مع المتعاملين الاقتصاديين يؤدي إلى إخفاقات في التنفيذ مما يعتبر منفذاً رئيسياً لمخاطر الفساد ويؤثر على تحسين فاعلية الطلب العمومي.
- عدم وضوح الحالات المنظمة للاستثناءات من المنافسة وعدم تقييد نطاقها.
- شفافية لا تغطي كافة مراحل إبرام الصفقة العمومية.
- ضعف شفافية الإشهار، عدم كفاية آليات الرقابة في مرحلة تعديل الصفقة.
- محدودية قدرات وكفاءة الموظفين القائمين بالصفقات العمومية وضعف برامج التكوين.
- انتهى التقرير بأهم التوصيات التي شملت إدارة المخاطر من خلال اقتراح إيجاد مؤشرات إنذار مبكرة في كل مراحل الصفقات العمومية، كما دعت المنظمة في تقريرها إلى تقوية نظام رقمنة الصفقات من خلال منصات الإشهار-بيانات مفتوحة- ونظام تتبع رقمي موحد، وتحسين قدرات الموارد البشرية المكلفة بالصفقات كما دعت إلى تفعيل النصوص التنظيمية والآليات المؤسسية التي لم تدخل حيز التنفيذ.

ثانياً: دراسة (Assia Guemmou, 2025 Kenza Ounnas)²

Public Transactions Governance under Law N° 23-12 as a mechanism to protect public money: case study of public transaction concluding Kenza

وهو عبارة عن مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية مبادئ الحوكمة التي جاء بها القانون 12-23 في حماية المال العام من الفساد والتحديات التي تواجه تطبيقه وذلك من خلال دراسة

¹. Organisation de coopération et de développement économiques OCDE, Revue de système de passation des marchés publics en Algérie vers un système efficient ouvert et inclusif, Editions OCDE, Paris, 2019.

². Kenza Ounnas, Assia Guemmou, Public Transaction Governance under Law N° 23-12 as a mechanism to protect public money: Case study of public transaction concluding, Journal of contemporary economic research, Vol 08, N°:2, 2025, p475-494.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

تحليلية لأحكام قانون الصفقات ومدى تجسيده لمبادئ الحوكمة كسيادة القانون والشفافية والمساءلة والمساواة، اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في تحليل النصوص القانونية، كما اعتمدت على منهج دراسة حالة من خلال تحليل مراحل إبرام الصفقات العمومية لملف صفقة على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة تمثلت في صفقة مراقبة إنجاز 300 وحدة سكنية بالرويسات، وخلصت نتائج الدراسة على التأكيد أن القانون 12-23 قد جسّد المبادئ الأساسية للحوكمة بشكل فعال مما يساهم في حماية المال من الهدر والفساد وذلك من خلال المستجندات التي جاء بها من تعزيز مبدأ الشفافية والتنافسية بالنص على رقمته الصفقات العمومية، وتحسين آليات الرقابة والرفع من مستوى المساءلة، كما سجلت الدراسة مآخذ عن تأخر صدور النصوص التنظيمية ضمن مواده لاستكمال تفعيل الآليات الإدارية والتكنولوجية التي جاء بها القانون رقم 23-12.

ثالثا: (دراسة بن حاحة منير، 2025)¹

Governing public procurement in Algeria: challenge and reforms

مقال نشر بالمجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والأعمال، وعبرة عن دراسة تحليلية قانونية حول حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر تتمحور حول مدى احترام المبادئ العامة لحوكمة الصفقات العمومية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي 15-247 في الممارسات الفعلية داخل الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسباب ضعف الشفافية والفعالية رغم تعدد الإصلاحات القانونية والتنظيمية خاصة الإصلاحات التي جاء بها المرسوم الرئاسي 15-247 في تكريس مبادئ الشفافية والمنافسة والمساءلة، مع مقارنتها بالمبادئ الدولية للصفقات العمومية مثل مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE واعتمدت على المنهج الوصفي لوصف الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الصفقات والمنهج التحليلي لتحليل النصوص القانونية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من إقرار المرسوم المذكور أعلاه لمبادئ الحوكمة إلا أن مظاهر الفساد وضعف تطبيق القانون تظهر من خلال انتشار المحاباة والرشاوى والبيروقراطية عبر جميع مراحل إبرام الصفقات كما قدمت الدراسة توصيات لتعزيز القدرات المؤسسية من خلال تدريب تكوين الموارد البشرية وتطوير منصات رقمية تعزز الشفافية كما توسيع دور المجتمع المدني وسائل الإعلام كشريك لتعزيز المساءلة والحد من الفساد.

رابعا: دراسة (بن داعس سهام، 2024)²

Governance manifestation in law n° 23-12 Specifying the general rules related to Public Procurement

تجليات الحوكمة في القانون 12-23 المحدد للقواعد العامة للصفقات العمومية مقال نشر في مجلة المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية المجلد 06 العدد 02 سنة 2024، أوضحت الدراسة، أن أبرز معالم الحوكمة في مجال الصفقات العمومية وفقا للقانون 12-23، مبدأ حرية المنافسة، المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين، والشفافية في الإجراءات وذلك بهدف ضمان حسن استغلال المال العام والوقاية من الفساد. ومن خلال الإشكالية البحثية حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الصفقات العمومية، تطرقت الدراسة من خلال المنهج الوصفي والمنهج التحليلي إلى التركيز على النصوص القانونية المتعلقة بالصفقات وتحليلها، لتحديد مبادئ الحوكمة ومراحل تفعيلها عبر جميع مراحل الإبرام وحتى مرحلة التنفيذ وذلك إضفاء للنزاهة والشفافية في استخدام المال العام وخلصت الدراسة إلى أن القانون الجزائري قد حرص على التشديد في تطبيق هذه المبادئ من

¹. Ben Haha Mounir, Governing Public Procurement in Algeria: Challenges and Reforms, Algerian Journal of Economics and Business studies, 2025, p9-13.

². BENDAAS Siham, Governance manifestation in law n° 23-12 Specifying the general rules related to Public Procurement, Algerian Journal of legal and Political Sciences, Vol 61, n°02, 2024 p112-126.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

خلال القانون 12-23 وذلك بالزام المصالح المتعاقدة بها بدءاً من مرحلة تحديد الحاجات وإعداد دفاتر الشروط إلى غاية تنفيذ بنود الصفقة كما ألزم المتعامل الاقتصادي الالتزام بواجباته تجاه الإدارة مع منح هذه الأخيرة في حدود القانون والمصلحة العامة صلاحيات واسعة للرقابة وإنهاء العقد في حال الإخلال ببنود الصفقة، أما عن المآخذ التي سجلتها الدراسة فهي محدودة فعالية هذه المبادئ بسبب ضعف الرقابة ونقص الوعي لدى الأعوان المكلفين بالصفقات العمومية مما يتطلب تكويناً وتحسيناً مستمراً مع نظام حوافز لتشجيعهم على النزاهة في تسيير الصفقات مع ضرورة حثهم على متابعة المستجدات التشريعية في مجال الحوكمة.

خامساً: دراسة (Imelda suardi, Hilda Rossieta, Chaerul Djakman and Vera Diyanty, 2024) 1(**Procurement governance in reducing corruption in the Indonesian public sector: a mixed method approach**

عبارة عن مقال بعنوان حوكمة الصفقات للمواظبة من الفساد في القطاع العام الإندونيسي: مقارنة المنهج المختلط: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة مبادئ الدولة والتوصيات العالمية للحوكمة في مجال الصفقات العمومية في التقليل من مخاطر الفساد وذلك بواسطة دراسة تعتمد على المنهج المختلط وذلك لقياس كمي للحوكمة عبر استبيان لعينة شملت 744 مؤسسة و كذا قياس مبادئ الدولة (الشفافية، المساواة، الفعالية، الكفاءة، الانفتاح، المنافسة، الإنصاف)، بالإضافة إلى قياس مستوى الفساد عبر مراحل التخطيط، التحضير، التنفيذ، مع دراسة مؤشرات سلوكية (وثائق موجهة، اختيار طرق التعاقد، تعيين فائزين غير مؤهلين)، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل **PLS-SEM** نمذجة المعادلات، لدراسة العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى مقابلات مع المكلفين بالصفقات، تم تحليلها ببرنامج **Nvivo**، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية لحوكمة الصفقات على الفساد، كما أكدت أن مبادئ الدولة أكثر ارتباطاً بحوكمة الصفقات من التوصيات العالمية، وخلصت النتائج إلى أن مرحلة "التحضير" للصفقة (إعداد المواصفات، اختيار الطريقة، ضبط الأسعار) أكثر ارتباطاً بوقوع الفساد من مرحلتَي التخطيط أو التنفيذ، وأكدت في توصياتها على أهمية تعزيز مستوى النزاهة والكفاءة لدى الموظفين المكلفين بالصفقات.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أولاً: مميزات الدراسات السابقة

تتسم الدراسات السابقة بتنوع تحليلاتها لموضوع حوكمة الصفقات العمومية، حيث ركزت أغلب الدراسات باللغة العربية على البعد التطبيقي من خلال قياس مدى التزام المصالح المتعاقدة بمبادئ الحوكمة عبر دراسات ميدانية اعتمدت أداة الاستبيان ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج **SPSS**، كما هو الحال في دراسات ولايات إيليزي، جيجل، وقسنطينة، إذ نقلت مفهوم حوكمة الصفقات من الإطار النظري إلى التحقق الميداني، مما سمح بالوقوف على واقع التطبيق الفعلي لمبادئ الشفافية والمساواة والمنافسة. كما تتميز بعض الدراسات الأخرى، خاصة ذات الطابع القانوني، بتركيزها على تحليل الإطار القانوني لنظام الصفقات العمومية خاصة المرسوم 15-247 والقانون 12-23، وقد أبرزت هذه الدراسات الجوانب التشريعية والتنظيمية وأوجه القصور في النصوص القانونية، مما يمنحها طابع تحليلي نقدي يختلف عن الطابع الوصفي الميداني للدراسات التطبيقية. أما الدراسات باللغات الأجنبية، فقد ركزت على مفهوم الحوكمة باعتبارها أسلوب إدارة متكامل، كما في هو الحال في تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **OCDE** الذي تناول الصفقات العمومية من زاوية تقييم السياسات العمومية، مع التركيز على معايير الجودة والكفاءة وفعالية آليات الرقابة وإبرازها لمعايير دولية في مجال الطلب العمومي.

¹ Imelda suardi, Hilda Rossieta, Chaerul Djakman and Vera Diyanty, Procurement governance in reducing corruption in the Indonesian public sector: a mixed method approach, Cogent Business and Management, Vol 11, N° 1, 2024.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

أوجه التشابه:

وفيما يتعلق بأوجه التشابه، نجد أن معظم الدراسات - سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية تتفق على اعتبار الصفقات العمومية كأداة رئيسية لتنفيذ البرامج التنموية ومجال خصب للفساد وإساءة استخدام السلطة، كما أجمعت على أن مبادئ الشفافية، المساواة، المنافسة، والمساءلة تشكل الأساس الجوهري لحوكمة الصفقات العمومية، وخلص معظمها إلى وجود معوقات تنظيمية ومهنية تحد من التطبيق الأمثل لهذه المبادئ، خاصة ما يتعلق بالتكوين، تعقيد الإجراءات، وضعف الوسائل التقنية، تشابه دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في تحليل مبادئ الحوكمة في إطار القانون 12-23.

أوجه الاختلاف:

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتجلى في اختلاف المنهجيات المعتمدة، بين دراسات ميدانية كمية، وأخرى قانونية تحليلية، وتقارير تقييمية دولية، وذات منهج مختلط، إضافة إلى اختلاف نطاق الدراسة (محلي على مستوى ولاية معينة، أو وطني، أو في إطار مقارنة دولي)، كما تختلف النتائج من حيث تقدير مستوى الالتزام بالحوكمة، فبعض الدراسات أكدت وجود التزام معتبر مع وجود معوقات، في حين ركزت أخرى على ضعف الاستقلالية وغياب الآليات الفعالة للرقابة.

وعليه، فإن هذه الدراسات، رغم إسهامها في إثراء موضوع حوكمة الصفقات العمومية، تبقى في معظمها ذات طابع ميداني محدود جغرافيا، يصعب معه تعميم النتائج باعتبارها مرتبطة بالخصوصية "التنظيمية" للإدارة القائمة بالطلب العمومي، خاصة الدراسات: سبتي خديجة، عبيد عبد الله، الهاشمي، كما أن الدراسات القانونية ذات تحليل قانوني جزئي، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية شاملة لقانون الصفقات العمومية الجزائري في ضوء مبادئ الحوكمة.

ما يميز دراستنا: مقارنة بالدراسات التي تم عرضها، فإن دراستنا تعتمد على تحليل حوكمة الصفقات في ظل القانون رقم 12-23 مع إبراز الفروق التالية:

2. من حيث الإطار القانوني: معظم الدراسات الجزائرية التي تم عرضها كانت تفتقر إلى المرجعية التي يتم من خلالها تقييم مدى نجاح المشرع الجزائري في تجسيد مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، والملاحظ أنها كانت تستمد في تحليلها لمبادئ الحوكمة من التشريع نفسه الذي طالته العديد من التعديلات، لذلك دراستنا تستند إلى تحليل نقدي للقانون 12-23 كإصلاح جديد في مجال الصفقات العمومية ومقارنتها بتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كمرجع معياري، نظرا لما تشكله هذه الإصلاحات من حماية للمال العام وما يترتب عليه من تنمية اقتصادية واجتماعية، لذلك فإن هذه الدراسة ستعمل على فحص مدى استجابة المشرع من خلال القانون 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية لتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية باعتبارها المرجع الدولي في حوكمة المشتريات العامة وبالتالي تقييم مدى التقدم الإصلاحي في منظومة الصفقات العمومية الجزائري، والبحث عن الثغرات التي بقيت من المرسوم السابق 15-247 وما هي الثغرات التي ظهرت مع القانون 12-23، كما سنتطرق إلى العوامل التي تعيق تفعيل الإصلاحات.

3. من حيث مضمون الحوكمة: كثير من الدراسات ركزت على مبادئ الحوكمة التقليدية (الشفافية، المساواة، الرقابة) دون إبراز واضح لمحاور أثر الرقمنة وحوكمة البيانات كآلية للحوكمة، كما أن معظم الدراسات ركزت على الرقابة أثناء إبرام الصفقات والرقابة اللاحقة دون التطرق إلى حوكمة مرحلة تحديد الحاجات، إضافة لذلك فإن معظم الدراسات لم تتطرق إلى حوكمة مرحلة تنفيذ الصفقات العمومية بل اعتمدت على تحديد مبادئ الحوكمة في مراحل الإبرام.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الصفقات العمومية

بناء على ذلك، تسعى دراستنا إلى:

- تحليل آليات ومظاهر تجسيد القانون 23-12 لمبادئ الحوكمة وفق معايير وتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومدى استجابة المشرع الجزائري لهذه التوصيات في الإطار القانوني الجزائري.
 - اقتراح توصيات إصلاحية عملية (قانونية، تنظيمية، رقمية، تكوينية) بالاستناد إلى النقائص التي أبرزتها الدراسات السابقة وإلى نتائج دراستنا.
- فيما يلي تلخيصا موجزا لأوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف:

الجدول رقم: (01-01) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	من حيث الزمان قمنا بإجراء دراسة للصفقات العمومية المبرمة خلال السنوات 2020-2025، أما من حيث الحدود المكانية أنجزنا دراستنا بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة بالإضافة إلى مكتب الصفقات بولاية ورقلة، ومكتب الميزانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة.	تمت الدراسات خلال السنوات 2017-2024، أغلب الدراسات تمت في الجزائر إلى جانب دراسة أجريت في أندونيسيا، حيث شملت الدراسات التطبيقية الأماكن التالية: جميع ولايات الوطن في تقرير منظمة التعاون والتنمية، قسنطينة، إيزي، جيجيل، أندونيسيا.
من حيث العينة	العينة التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي ملف صفقة مبرمة من طرف مديرية الأشغال العمومية بورقلة خلال سنة 2024 بعد دخول القانون 23-12 حيز التطبيق.	تم التركيز في الدراسات التطبيقية السابقة على عينات قصدية تمثل المصالح المتعاقدة لمديريات تنفيذية في كل من ولاية: إيزي، قسنطينة، جيجيل، بالنسبة لتقرير OCDE شمل الوزارات، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وبعض الهيئات العمومية.
من حيث منهج الدراسة وأداة الدراسة	استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، كما استخدمنا منهج دراسة حالة من خلال تحليل وثائق صفقة إلى جانب المقابلة مع المكلفين بالصفقات وذوي الصلة بالملف	استخدمت معظم الدراسات المنهج التحليلي والوصفي، كما اعتمدت على أدوات الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة قطاع الأشغال العمومية لولاية ورقلة وهي مديرية تنفيذية إحدى المصالح اللامركزية لوزارة الأشغال العمومية.	استهدفت جميع الدراسات السابقة القطاع العام بمختلف الوزارات.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى تحليل مدى تجسيد القانون 23-12 لمبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية وفق التوصيات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE وما هي الإصلاحات التي حققها مقارنة بالمرسوم 15-247، إضافة إلى اكتشاف الفجوات بين النص القانوني والممارسة العملية.	هدفت الدراسات السابقة القانونية إلى الوقوف على مبادئ الحوكمة في المرسوم 15-247 والقانون 23-12 من خلال تحليل النصوص القانونية، في حين هدفت الدراسات التطبيقية إلى قياس مدى التزام المصالح المتعاقدة بمبادئ الحوكمة وأثرها في الحد من الفساد.

المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة:

حاولنا في هذا الجزء من الدراسة عرض إطار نظري لمختلف جوانب الصفقات العمومية في الجزائر ومبادئ الحوكمة، حيث خصصنا المبحث الأول للإطار المفاهيمي لكل من الصفقات العمومية والحوكمة، حيث تطرقنا إلى التطور التاريخي لنظام الصفقات العمومية ومفهوم الصفقة كعقد إداري، وإلى خصائصه والمعايير التي يستند إليها، ثم فصلنا في طرق إبرام الصفقة ومراحلها، تناولنا كذلك الإطار الفكري العام للحوكمة وإلى أهم التعريفات الصادرة عن المنظمات الدولية التي اتفقت في مجملها على مبادئها: الشفافية، سيادة القانون، المساءلة والمشاركة وغيرها من المبادئ التي تعرضنا لها بالتفصيل من خلال المبحث الثاني بالدراسة والتحليل للنصوص القانونية للقانون رقم 12-23 ومدى تجسيد نصوصه لمبادئ الحوكمة في الممارسات العملية عند إبرام الصفقات العمومية بالإضافة إلى عرض مبادئ النزاهة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المشتريات العامة والتي أظهرت توافق إلى حد كبير مع ما استمدته المشرع الجزائري في نظام الصفقات، ما يعكس سعي الجزائر إلى إصلاح هذا النظام مواكبة للتطورات الاقتصادية وما يستجد في مجال التسيير العمومي الحديث، فيما خصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي تمكنا من الوصول إليها، حيث اعتمدنا على ما توصلت إليه للانطلاق في تبني تصور بحثي خاص بدراستنا.

وبهذا نكون قد حاولنا إبراز مدى ضرورة تكامل الجانب القانوني والجانب التنظيمي لتحقيق إدارة رشيدة للمال العام، كما قد هيئنا أرضية للجانب التطبيقي، حيث سنعمل على دراسة حالة بمدينة الأشغال العمومية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار ملف من عينة الصفقات العمومية التي أبرمت خلال السنوات 2020-2025 وتحليل مدى توافقها مع ما تم عرضه من تحليل النصوص القانونية للقانون رقم 12-23 والمبادئ الدولية لحوكمة الصفقات العمومية، وذلك لغرض الوصول إلى تقييم مدى تجسيد هذا القانون لمبادئ الحوكمة.

الفصل الثاني

دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية

بمديرية الأشغال العمومية -لولاية

ورقلة-

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل، دراسة حالة حوكمة صفقة عمومية مبرمة بمديرية الأشغال العمومية، للانتقال بمبادئ الحوكمة من إطارها النظري إلى الممارسة العملية في الإدارة العمومية من خلال إجراءات إبرام صفقة وفقاً لأحكام قانون الصفقات العمومية 12-23، لاختبار مدى نجاح المشرع في تجسيد مبادئ الحوكمة، وسنخصص المبحث الأول من هذا الفصل لسياق إعداد عملية الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهجية الدراسة، أسلوب وأدوات جمع البيانات ثم تقديم لعينة الدراسة، كما سننتقل في المبحث الثاني إلى التحليل الوثائقي لإجراءات الصفقة، لننتهي بالتحليل والمناقشة لنتائج ما توصلنا له في الواقع الميداني ومقارنته بمبادئ وتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

المبحث الأول: سياق إعداد الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة التي تم اعتمادها في دراسة الحالة، بما في ذلك تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد قطاع الأشغال العمومية قطاع استراتيجي في التنمية الاقتصادية، إذ يعنى بالبنى التحتية والمنشآت القاعدية كالمطارات، الموانئ، الجسور، شبكات الطرق والسكك الحديدية، كما له دور بارز في النمو وخلق فرص العمل، وتنمية فرص الاستثمارات من خلال تفعيل دور المقاولات العامة والخاصة في تنفيذ المشروعات.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة هيئة تابعة لوزارة الأشغال العمومية، وهي هيئة عمومية ذات طابع إداري، تعتبر من المصالح اللامركزية لوزارة الأشغال العمومية، مديرية تنفيذية، تعمل كممثل محلي للوزارة، لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلال المالي، وتضطلع بمهمة الإشراف على تطوير وصيانة البنية التحتية في الولاية، من طرقات وجسور ومنشآت فنية، وذلك بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة.

– نبذة تاريخية لمديرية الأشغال العمومية: بدأ نشاطها منذ إعتقاد ولاية ورقلة تحت اسم مديرية المنشآت القاعدية (DIB) سنة 1986، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27 أنشأت مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة (DTP) وهو الاسم الحالي لهذه المديرية التابعة لوزارة الأشغال العمومية ولها فروع إقليمية موجودة عبر الدوائر التابعة للولاية، بالإضافة إلى فرع وظيفي لتسيير حظائر العتاد (Parc Matériel) وفرع وظيفي لحيوية شبكة الطرق جهوي (Parc Régionale).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية

يعتبر الهيكل التنظيمي هو الإطار المسؤول عن تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام داخل المنظمة، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 08 شوال 1426 الموافق لـ 10 نوفمبر 2005 المحدد لقواعد تنظيم مصالح مديريات الأشغال العمومية في الولاية وعملها، حدد مهام مديرية الأشغال العمومية كما أعاد تنظيم مديريات الأشغال العمومية من حيث مصالحها وفروعها، وضمن هذا الإطار صدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 فبراير 2009 والمتضمن تنظيم المصالح والفروع الوظيفية والإقليمية لمديرية الأشغال العمومية في الولايات وسيرها والذي أعاد تفصيل وبيان أحكام المرسوم 436/05 المشار إليه سلفا حيث تتكون المديرية:

أولا: المصالح الموجودة داخل مديرية الأشغال العمومية

وهي المصالح المعنية بتنفيذ المشاريع ومتابعتها منذ بدء الأشغال إلى غاية استلامها وذلك حسب اختصاص كل مصلحة، كما تعمل هذه المصالح بالتنسيق مع مختلف الأقسام الفرعية حسب الإقليم المتواجد به أشغال المشروع وهي كالتالي:

1. مصلحة تطوير المنشآت القاعدية: تشرف على إنجاز المشاريع الجديدة ومتابعة تنفيذها من مرحلة الدراسة إلى غاية الإنجاز وتضم المصلحة 03 مكاتب:

- مكتب تطوير المنشآت القاعدية: يعمل هذا المكتب على متابعة سير إنجاز المشاريع الجديدة.
- مكتب تطوير المنشآت الفنية: يعمل هذا المكتب على متابعة ومراقبة المشاريع الفنية: جسور، موانئ.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

- مكتب الدراسات منشآت القاعدية: مهمته إنجاز الدراسات التقنية الخاصة بالمشاريع القاعدية ودراسة المخططات وإنجاز البطاقة التقنية.
- 2. مصلحة استغلال وصيانة المنشآت القاعدية: تشرف هذه المصلحة على عمليات صيانة المنشآت القاعدية، والحفاظ عليها وذلك من خلال الصيانة الدورية والترميم والسهر على أمن الطرقات عن طريق الفرق الخاصة بكل فرع إقليمي وتضم المكاتبين التاليين:
 - مكتب استغلال المنشآت القاعدية: يشرف هذا المكتب على مقررات رخصة حركة المرور للطرق، كما يضم كل المعلومات المتعلقة بتصنيف الطرق البلدية والولائية.
 - مكتب صيانة المنشآت القاعدية: يقوم هذا المكتب بمتابعة وضعية الطرق على مستوى الولاية وتحديد النقاط السوداء التي تستدعي التدخل، كما يعمل على تقديم الاقتراحات بشأن ميزانية صيانة الطرق.
- 3. مصلحة المنشآت المطارية: تتولى هذه المصلحة مهام دراسة وإنجاز وصيانة المنشآت المطارية مثل: مطارات، مدارج الطائرات الرئيسية والثانوية، أرضيات الخاصة بالطائرات المروحية ويتكون:
 - مكتب دراسات المنشآت المطارية: من مهام هذا المكتب القيام بدراسات خاصة بالمنشآت المطارية كدراسات الخبرة، إنجاز منشآت مطارية جديدة.
 - مكتب صيانة المنشآت المطارية: من مهامه صيانة وترميم وإعادة تأهيل المنشآت المطارية والمحافظة عليها.
- 4. مصلحة الإدارة والوسائل: توكل إليها كل الأعمال الإدارية والقانونية وتتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:
 - مكتب الأمانة العامة: المكتب الأول على رأس الإدارة، يعمل بشكل مباشر مع المدير ويعتمد عليه في عملية تنظيم البريد الصادر والوارد إلى المديرية، كما يعمل بالتنسيق مع جميع المصالح التقنية ومصلحة الإدارة والوسائل بالإشراف على توزيعه حسب اختصاص ومهام كل مصلحة.
 - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل: يتولى مهام المحاسبة الخاصة بالأجور، المصاريف، التجهيزات، النقل ويشرف على تسيير الميزانية السنوية للمديرية والعمليات المالية القطاعية وتسيير العمليات المعتمدة من طرف الولاية وفقا لنظام تسيير المحاسبة العمومية.
 - مكتب تسيير المستخدمين: يتولى الإشراف على سير عمليات التوظيف ومتابعة ملفات العمال والموظفين التابعين للمديرية منذ التوظيف إلى غاية التقاعد.
 - مكتب الصفقات، المنازعات والأرشيف: ويتكون من ثلاثة مكتب فرعية هي على التوالي كما يلي:
 - أ. مكتب المنازعات: من المهام المكلف بها هذا المكتب هو متابعة ملفات المنازعات المرفوعة ضد مديرية الأشغال العمومية لا سيما النزاعات الناشئة عن تنفيذ المشاريع، متابعة ملفات الشرطة المرورية، متابعة ملفات التصنيف والتأهيل المهني للمؤسسات.
 - ب. مكتب الأرشيف: يتولى مهام حفظ وأرشفة الملفات وتصنيفها الخاصة بالمديرية.
 - ت. مكتب الصفقات: من المهام المكلف بها هذا، متابعة الملفات الخاصة بالصفقات ابتداء من إعداد دفاتر الشروط الإعلان عن طلب العروض أو الاستشارة، استقبال العروض وفتح الأظرفة، الإعلان عن المنح المؤقت، إعداد الصفقات والاتفاقيات، متابعة الملفات على مستوى لجان الصفقات العمومية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

ثانيا: الأقسام الفرعية للمديرية

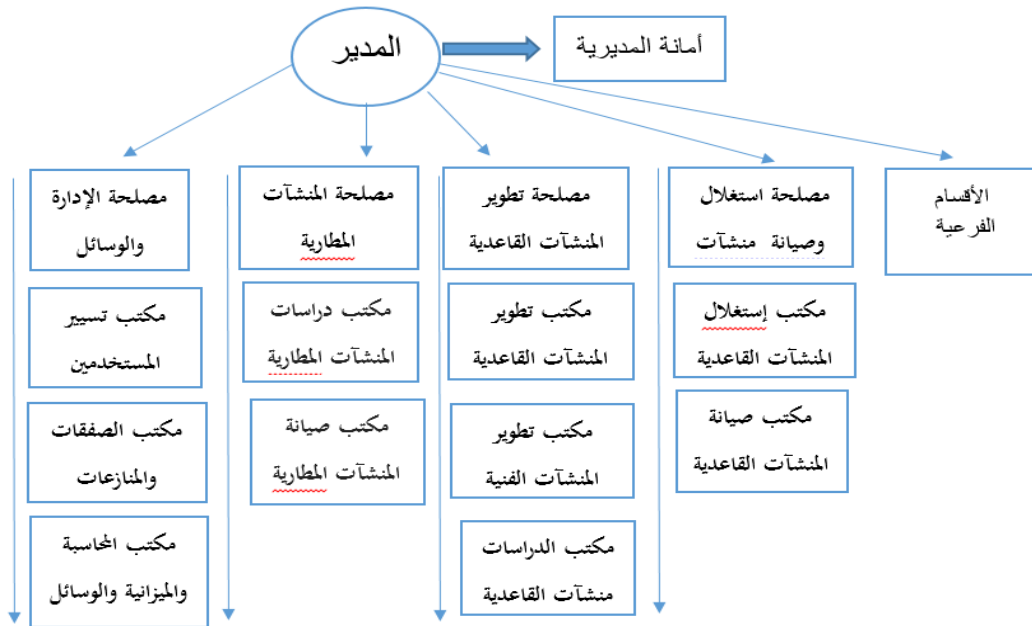
يتفرع عن مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة ستة (06) أقسام فرعية موزعة إقليميا حسب دوائر ولاية ورقلة (ورقلة- سيدي خويلد-أنقوسة-الحجيرة-حاسي مسعود-البرمة)، بالإضافة إلى فرع وظيفي لحظيرة العتاد، والحظيرة الجهوية للعتاد.

ثالثا: أهدافها ومهامها

تعمل المديرية على تنفيذ المشاريع المسجلة ضمن المخطط الوطني للتنمية، وبرامج الولاية والبلديات. وتشمل مهامها الأساسية:

- إنشاء وصيانة الطرق الوطنية والولائية والمحلية لضمان ربط فعال بين مختلف البلديات والمناطق الصناعية والفلاحية.
- الإشراف على إنجاز الجسور والمنشآت الفنية التي تسهل حركة المرور وتقلل من مخاطر الفيضانات والانقطاعات.
- متابعة الدراسات التقنية والهندسية المتعلقة بالبنية التحتية.
- ضمان جودة الأشغال واحترام معايير السلامة والبيئة في كل المشاريع.
- التدخل عن طريق فرق وحدات التدخل على مستوى الطرق الوطنية لتقديم المساعدة في حالة حوادث المرور أو كوارث طبيعية (سيلان الأودية، إزاحة الرمال أثناء الزوايع الرملية، إزاحة الثلوج...).

الشكل رقم: (01-02) الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 436/05.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضا مفصلا لمنهجية الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهج الدراسة

أولا: التخطيط لعملية الدراسة

بعد تكوين فكرة عن موضوع الدراسة، وإعداد الخطة للفصل النظري ومحتوياته، تم الاتصال بمختلف المكاتب على مستوى المديرية التي لها صلة بموضوع حوكمة الصفقات مثل: مكتب الدراسات لمنشآت الطرق، مكتب الصفقات، مكتب

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الميزانية وكذا المصالح الخارجية التي لها دور في إبرام الصفقات والرقابة عليها وذلك لجمع البيانات والمعطيات التي تبنى عليها الدراسة بالإضافة إلى تحديد الفاعلين الرئيسيين الذين ستجرى معهم المقابلات.

ثانيا: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات والإجراءات والأساليب المستخدمة في دراسة ظاهرة معينة، قصد الوصول إلى النتائج والأهداف المحددة، والطريقة التي يسلكها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف اكتشاف أسبابه وتقديم حلول له، والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، لذا سنعتمد على المناهج والأدوات التالية:

1. **المنهج الوصفي:** يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة، محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما اعتمدنا في الجانب الميداني على تحليل المقابلات والوثائق الداخلية بالمؤسسة بالإضافة إلى ملاحظة سير إجراءات إبرام الصفقات وتنفيذها عمليا خلال تواجدا بالمديرية.
2. **دراسة الحالة:** تعتبر دراسة الحالة، أحد أدوات البحث العلمي في علوم التسيير، تهدف إلى تحليل الظاهرة بشكل معمق من خلال دراسة حالة محددة أو عدد قليل من الحالات، مما يوفر فهما شاملا ومتكاملا للظاهرة المدروسة من خلال توفر بيانات نوعية وكمية¹. وفي دراستنا اعتمدنا على دراسة حالة تحليلية لملف صفقة واحدة من خلال التركيز على التفاصيل والجزئيات ومعالجتها وتحليلها للحصول على نتائج جيدة بدلا من دراسة عدد كبير من الصفقات يفتقد معها التركيز والانتباه للتفاصيل².

الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات ومجال الدراسة

تم الاعتماد لجمع البيانات في دراستنا على الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية المتحصل عليها من المؤسسة كوسيلة لجمع المعطيات، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة وفقا لما يلي:

أولا: تحليل محتوى الوثائق الداخلية للمؤسسة

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بملف الصفقة محل الدراسة وتحليلها بشكل مفصل، بدءا من مرحلة تحديد الحاجات إلى غاية تنفيذ الأشغال والاستلام النهائي للمشروع، والتي وفرت معظم المعلومات الضرورية لدراستنا وفقا للجدول الموضح أدناه:

الجدول رقم: (01-02) الوثائق الأساسية لدراسة ملف الصفقة

الوثيقة	المعلومات والبيانات التي توفرها
البطاقة التقنية	تحديد الحاجات، التقدير الإداري وكلفة المشروع، طبيعة الأشغال.
كشف تبليغ الاعتماد	تسجيل العملية، المبلغ المالي المخصص للمشروع، الجهة الممولة للمشروع.
دفتر الشروط	كيفية الإعلان معايير التقييم موضوع الصفقة، الكشف الكمي والتقديري، التأهيل المطلوب.
الإعلان (الدعوة إلى المنافسة)	آجال تحضير العروض شروط المشاركة مكان وساعة إيداع العروض تاريخ أول ظهور للإعلان حوامل الإعلان.
محضر فتح الأطراف	تاريخ فتح الأطراف، عدد المشاركين، الوثائق المرفقة حضور ممثلي المترشحين مبلغ العرض.
محضر تقييم العروض	تاريخ تقييم العروض، اقتراح اللجنة طلب استكمال العروض.
الإعلان عن المنح المؤقت	تاريخ الإعلان عن المنح المؤقت حوامل الإعلان عن المنح.
عقد الصفقة	أطراف العقد تاريخ التوقيع على العقد تاريخ التبليغ الكشف الكمي، جدول الأسعار وحدوية.

¹. إبراهيم بختي، مطبوعة منهجية إعداد مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2026، ص 15.

². جمال بعبطيش، الفساد في الصفقات العمومية، دار برتي للنشر، الجزائر 2023 ص 158.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الملحق	تاريخ الملحق، نسبة الأشغال التكميلية، نسبة الأشغال المسحوبة، نسبة الأشغال الإضافية، ملحق الغلق، ملحق تغيير التوظيف.
--------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جمال بعبطيش، الفساد في الصفقات العمومية.

ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة الشخصي من الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات، وفي موضوع بحثنا الذي اخترنا لمعالجته منهج دراسة الحالة، تعد المقابلة أداة لتعميق الفهم وتأكيد المفاهيم النظرية التي سبق عرضها، كما تمكننا من كشف الأساليب التي يتم من خلالها خرق الأحكام المتعلقة بمبادئ نزاهة الصفقات وحوكمتها الواردة في القانون 12-23، لذا حاولنا أن نجري مقابلات مع الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة لتسيير الصفقات عبر جميع مراحلها (التحضير، الإعداد، الإبرام، التنفيذ) وكذا الموظفين المتدخلين في عملية الإبرام من: لجنة الرقابة الخارجية، الرقابة المالية، متعامل اقتصادي للحصول على رؤى إضافية حول التحديات والإجراءات غير الرسمية، هذه المقابلات تكمل التحليل الوثائقي وتوفر منظورا عمليا للدراسة. شملت المقابلات التي أجريناها الإطارات التابعين لمديرية الأشغال العمومية وإطارات من خارج المديرية ممن في عملية إبرام الصفقة محل الدراسة، بالإضافة إلى المتعاملين الاقتصاديين كممثلين عن القطاع الخاص كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم: (02-02) قائمة الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات

الرقم	الوظيفة	المؤهل العلمي/الرتبة
01	رئيس مصلحة تنمية منشآت الطرق (مصلحة تقنية) رئيس لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض	مهندس دولة في الأشغال العمومية رئيس مهندسين في الأشغال العمومية
02	رئيس مكتب الدراسات وعضو في لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض	مهندس دولة في الأشغال العمومية رئيس مهندسين في الأشغال العمومية
03	رئيس مكتب صيانة الطرق وعضو سابق في لجنة فتح وتقييم الأظرفة	مهندس دولة في الأشغال العمومية مهندس رئيسي في الأشغال العمومية
04	رئيس مكتب الصفقات بالأمانة العامة للولاية كاتب اللجنة الولائية للصفقات	ليسانس حقوق متصرف محلل-الليسانس
06	رئيس مكتب ميزانية الولاية لدى مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة	ليسانس علوم اقتصادية متصرف رئيسي-الليسانس
08	مسير شركة أولاد خيراني لأشغال الطرق أولاد خيراني محرز	ماجستير قانون جنائي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة.

وبعد المقابلات المتكررة تم تنظيم البيانات في شكل جدول يبين مختلف المراحل التي تمر بها الصفقة بدء من تحديد الحاجات إلى التنفيذ مع بيان بعض الإحصائيات التي لها دور في تحليل دراستنا.

ثالثا: الملاحظة

اعتمدنا على هذا النوع من أدوات جمع البيانات والمعلومات من أجل التعرف على أهم مراحل إبرام الصفقات العمومية وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر:

- بشكل مباشر وواقعي من خلال تواجدها اليومي بمكتب الصفقات لمديرية الأشغال العمومية وكذلك بالمصالح التقنية المكلفة بإعداد دفاتر الشروط والحضور الدوري لجلسات فتح الأظرفة وتقييم العروض، إضافة إلى الزيارات اليومية لكل من مكتب الصفقات العمومية بولاية ورقلة ومكتب ميزانية الولاية بمديرية الإدارة المحلية بورقلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

- من خلال ملاحظة السجلات التي توثق مراحل إبرام الصفقة والتقارير والمذكرات المعدة من طرف الأعوان المكلفين بالصفقات العمومية.

الفرع الثالث: إطار التحليل لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

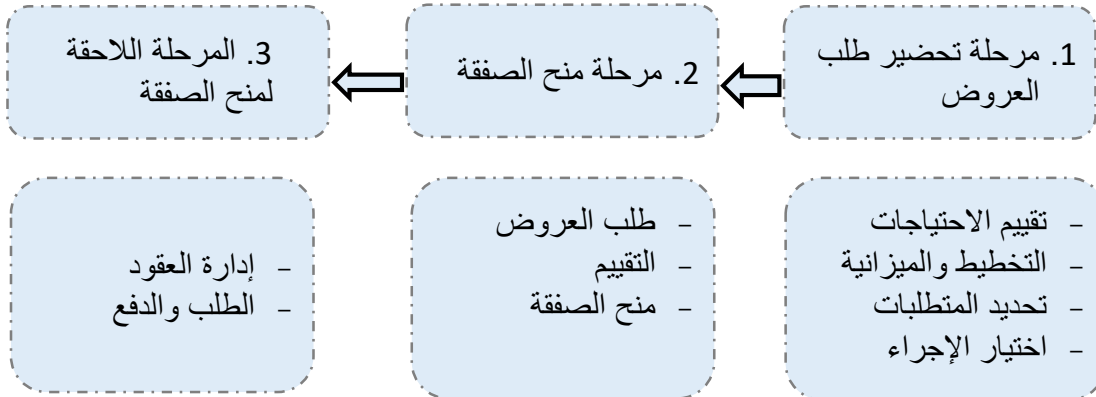
أولاً: إطار التحليل المرجعي

خلال هذه الدراسة سيتم الاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE كإطار لتحليل مدى تجسيد قانون 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية لمبادئ الحوكمة، ومدى استجابة المشرع الجزائري للتوصيات الصادرة عن المنظمة لتصحيح الاختلالات الواردة في المرسوم 15-247 المنظم للصفقات العمومية، حيث توجه هذه المبادئ الإدارات إلى تعزيز النزاهة في الصفقات العمومية مع مراعاة التشريعات الوطنية والهياكل الإدارية الموجودة¹، وتشمل هذه المبادئ أفضل الممارسات في مجال حوكمة الصفقات، تضم 10 مبادئ مقسمة على 04 محاور: الشفافية الإدارة الجيدة الوقاية من السلوكيات غير المشروعة، واحترام القواعد والمراقبة، الالتزام بالمساءلة والمراقبة.

ثانياً: قائمة التحقق Checklist²

تقدم هذه القائمة المرجعية أداة عملية لتنفيذ المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية OCDE لتعزيز النزاهة في كل مرحلة من مراحل إبرام الصفقات العمومية، من تقييم الاحتياجات إلى إدارة العقود وسدادها.

الشكل رقم: (02-02) يوضح قائمة مراجعة تطبيق مبادئ النزاهة لمنظمة OCDE



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دليل OCDE.

الفرع الخامس: مجال تطبيق الدراسة

تستهدف الدراسة الصفقات العمومية التي أبرمتها مديرية الأشغال العمومية خلال الفترة الممتدة من 2015-2025 لدراسة مدى تجسيد القانون 12-23 لمبادئ الحوكمة، مقارنة بالمرسوم الرئاسي 15-347 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ولبيان والإصلاحات التي جاء بها القانون 12-23.

المطلب الثالث: تقديم عينة الدراسة (دراسة حالة-ملف صفقة)

أولاً: اختيار الصفقة

¹. OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. P21.

². OCDE, principes de l'OCDE, op. cit. p27 P 62.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم اختيار صفقة تتضمن المشروع التالي: "إعادة تأهيل موقف الحافلات والتهيئة الخارجية لطريق الربط للدخول إلى جامعة قاصدي مرباح - القطب رقم 02 بما في ذلك متابعة ومراقبة الأشغال mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université kasdi merbah pole n° 2، والتي تعتبر عينة من الصفقات العمومية التي أبرمتها مديرية الأشغال العمومية منذ سريان تطبيق القانون 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات، وسيتم التركيز على التفاصيل والجزئيات لهذه الصفقة للحصول على نتائج جيدة في تقييم مدى تجسيد أحكام هذا القانون لمبادئ الحوكمة وفقا للمعايير الدولية (OCDE)، ومدى استجابة المشرع للتوصيات الدولية في مجال الحوكمة وإصلاحات نظام الصفقات العمومية، كما ستعرف على مدى التزام المصلحة المتعاقدة بهذه المبادئ.

ثانيا: أسباب الاختيار

تم اختيار الصفقة محل الدراسة للأسباب التالية:

- الصفقة مبرمة طبقا لأحكام القانون 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات العمومية.
- اكتمال دورة الصفقة العمومية في هذه الحالة: إشهار، إبرام، تنفيذ، استلام نهائي وتسوية.
- موضوع الصفقة في مجال إنجاز الأشغال: (أشغال الطريق، التهيئة الخارجية للطريق، أشغال الكهرباء)، يتميز هذا النوع من الصفقات بالتعقيدات التي تصاحب جميع مراحل الصفقة كما تتطلب مبالغ مالية ضخمة لإنجازها.
- تعدد المتدخلين: المصلحة المتعاقدة، المتعامل المتعاقد، مكتب الدراسات، الرقابة الجيومترية والجيو تقنية للأشغال، اللجنة الولائية للصفقات العمومية، الرقابة الميزانية، المحاسب العمومي.

ثالثا: تقديم الصفقة

- موضوع الصفقة: إعادة تأهيل موقف الحافلات والتهيئة الخارجية لطريق الربط للدخول إلى جامعة قاصدي مرباح القطب رقم 02.
- مصدر التمويل المالي: الميزانية الأولية للولاية.
- رقم العملية: 2024/110/2372/962.
- عنوان العملية: إعادة تأهيل مواقف الحافلات والتهيئة الخارجية لطريق الربط للدخول إلى جامعة قاصدي مرباح القطب رقم 02، بما في ذلك المتابعة والمراقبة.
- مبلغ العملية: 110.000.000,00 دج.
- المصلحة المتعاقدة: والي ولاية ورقة ممثلا بمدير الأشغال العمومية لولاية ورقلة.
- المتعامل المتعاقد: شركة س. متعددة الخدمات الكائن مقرها ورقلة.
- آجال التنفيذ: سبعة (07) أشهر.
- تاريخ استلام المشروع: 2025/07/10.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية-دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة:

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى دراسة حالة تحليلية لصفقة مبرمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة لاختبار وتحليل مدى تجسيد قانون الصفقات العمومية الجزائري 23-12 لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، الرقابة،...)، كما وردت في دليل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE للنزاهة في المشتريات العامة مقارنة بالاختلالات المسجلة في المرسوم الرئاسي رقم 15-247.

المطلب الأول: مرحلة إعداد دفتر الشروط وإبرام الصفقة العمومية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات التي اتبعتها مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة في تحضير الصفقة، وإعداد دفتر الشروط.

الفرع الأول: مرحلة إعداد دفتر الشروط

تندرج هذه الصفقة ضمن مخططات ولاية ورقلة للتنمية، حيث تعد الولاية برامجها التنموية ويتم المصادقة عليها حسب الأولوية والأهمية من طرف المجلس الشعبي الولائي، مع مراعاة مدى توفر المخصصات المالية السنوية للولاية.

أولاً: تحديد الحاجات وإعداد البطاقة التقنية لتسجيل العملية

يتم تحديد مخطط البرامج التنموية للولاية بداية السنة المالية، من طرف مصالح الولاية ومديرية الإدارة المحلية، ثم يتم تمرير هذه المقترحات إلى مداولات المجلس الشعبي الولائي لمناقشتها والمصادقة عليها، وتسجيل العملية والحصول على الاعتماد المالي يتم رفع تقرير من السيد والي الولاية إلى وزارة الداخلية للمصادقة عليه¹، ويتولى والي الولاية عن طريق مدير الإدارة المحلية مسؤولية توزيع العمليات حسب الأولويات في التنفيذ والأهمية من حيث تحقيق التنمية المحلية على جميع القطاعات حسب اختصاصها.

تم تكليف مديرية الأشغال العمومية بالعملية محل الدراسة بناء على كشف الاعتماد الموقع من طرف والي الولاية (الملحق رقم 01) بتاريخ 15/10/2024، وعلى إثره شرعت المديرية بتحديد الحاجات ووضع تقدير إداري عن التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع مع مخطط المدفوعات، لتسجيل العملية ضمن الميزانية السنوية الأولية للولاية لسنة 2024 حسب البطاقة التقنية المرسلة بتاريخ: 20/03/2024 إلى مصالح الولاية (الديوان) وفقاً للمعطيات التالية:

— القطاع: البنية التحتية الاقتصادية - القطاع الفرعي: البنى التحتية الطرقية.

— الجهة المسيرة: السيد والي الولاية-مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.

هيكلية تكلفة العملية 10^3 دج:

الجدول رقم: (02-03) يوضح هيكلية تكلفة العملية

الرقم	البند	التكلفة المطلوبة
01	أشغال الطرق	107 000
02	مراقبة ومتابعة الأشغال	1 000
03	مصاريف النشر ANEP	2 000
	المجموع	110 000

¹. شنين توفيق، رئيس مكتب ميزانية الولاية، مقابلة شخصية بمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، يوم 11/03/2026.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

1. جدول الإنجاز: (بداية الأشغال) الثلاثي الرابع 2024.
 2. نهاية الأشغال: الثلاثي الثاني 2025.
 3. المكونات المادية للاستثمار: أشغال إعادة الاعتبار للطريق، تأهيل مواقف الحافلات، أشغال التهيئة، أشغال الكهرباء.
 4. إعداد البطاقة التقنية: تم إعداد بطاقة تقنية للمشروع من طرف مكتب الدراسات بمصلحة تطوير المنشآت القاعدية¹ متضمنة التقدير الإداري للمشروع مفصل حسب ما يلي: نوعية الأشغال، الكميات-الأسعار الوحدوية (المتداولة في السوق) -المبلغ الإجمالي للأشغال -المبلغ الإجمالي المخصص للمتابعة والمراقبة التقنية للأشغال-المبلغ المخصص للنشر والإشهار لوثائق المنافسة².
 5. تمت الموافقة على تسجيل العملية بتاريخ: 15/10/2024 بمبلغ قدره: 110.000.000,00 دج (الوثيقة 03).
- ثانيا: إعداد دفتر الشروط
- وهو الوثيقة الإدارية الأساسية التي تحدد المخرجات (موضوع الصفقة) وفقا للمعايير والشروط المراد تحقيقها من طرف المصلحة المتعاقدة، تم تكليف مكتب الدراسات بمصلحة تطوير المنشآت القاعدية بإعداده:
1. اختيار طريقة الإبرام: بالنظر للقيمة المالية المخصصة لهذا المشروع ونظرا لأهمية المشروع الاستثماري، وحجم الأشغال المراد إنجازها التي تتعدى العتبة المالية المخصصة للصفقة $\geq 12.000.000$ دج سيتم اتخاذ الإجراءات الشكلية، طلب العروض مع كطريقة لإبرام هذه الصفقة³.
 2. شروط قابلية التأهيل للمتعهدين: تم تضمين دفتر الشروط، شروط لتأهيل المترشحين للمشاركة في طلب العروض"، لا يمكن المشاركة في طلب العروض مع اشتراط قدرات دنيا إلا المؤسسات التي تتوفر على الشروط التالية:
 - أ. الحائزة لشهادة التأهيل والتصنيف المهنيين في ميدان الأشغال العمومية نشاط رئيسي، الدرجة 04 (في طور الصلاحية).
 - ب. التي أنجزت مشروع مماثل (01) على الأقل (أشغال طريق، أشغال تهيئة، أشغال مختلطة) خلال السنوات 2018-2024 مثبتة بشهادات حسن الإنجاز مقدمة من صاحب المشروع.
 - ت. غير حائزة على 03 مشاريع في طور الإنجاز أو المنح مع مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، بنفس الموارد المادية والبشرية.
 3. تحديد الأحكام العامة للصفقة: المستبعدين من المشاركة، قواعد النزاهة، زيارة الموقع مراقبة العتاد، سحب دفاتر الشروط طريقة تقديم العروض (الترشح-التقني-المالي) -تحديد الوثائق المكونة للعرض مع إثباتات الوسائل المادية والبشرية، شهادات حسن الإنجاز لإثبات المشاريع المماثلة، المخططات الزمنية لتنفيذ الأشغال، المذكرة التقنية للمشروع مفصلة، آجال تحضير العروض مكان الإيداع ساعة الإيداع وفتح الأظرفة، تقييم العروض، نشر الإعلان عن المنح المؤقت، حالات عدم الجدوى كيفية الطعن...إلخ
 4. معايير الاختيار وإسناد الصفقة: تم تحديد معايير الاختيار كالتالي:
 - أ. علامة العرض التقني: 100 نقطة:

¹. ميهوبي بوبكر، رئيس مكتب الدراسات منشآت الطرق، مقابلة شخصية بمقر مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، يوم 09/03/2026.

². شنين توفيق، رئيس مكتب ميزانية الولاية، مقابلة شخصية بمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، يوم 11/03/2026.

³. المواد 38، 39 من القانون 23-12، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

– تقييم الوسائل المادية الأساسية المخصصة للمشروع: 50 نقطة:

الجدول رقم: (02-04) تقييم العتاد والمعدات

الرقم	تعيين العتاد والمعدات	العدد المطلوب	النقاط لكل آلية	المجموع
01	آلة تسوية Niveleuse	01	5 ن	5 ن
02	جرافة Chargeur	01	5 ن	5 ن
03	آلة الشحن والحفر الخلفي Retro Chargeur	01	5 ن	5 ن
04	مدحلة على عجلات Compacteur sur pneu	01	2 ن	2 ن
05	مدحلة إسطوانية Compacteur monocylindre	01	2 ن	2 ن
06	مدحلة إهتزازية Compacteur vibrants	01	2 ن	2 ن
07	شاحنة صهريج ماء	01	3 ن	3 ن
08	شاحنات قلاب 2 طن أو أكثر	02	2 ن	4 ن
09	شاحنات قلاب 10 طن أو أكثر	02	2 ن	4 ن
10	آلة إعادة تدوير الإسفلت Repondeuse de Cut Back	01	3 ن	3 ن
11	آلة فرش الإسفلت Finisseur d'enrobé	01	4 ن	4 ن
12	شاحنة رافعة Camion Nacelle	01	3 ن	3 ن
13	شاحنة خلط الخرسانة - خلاطة ذاتية Camion Malaxeur	01	5 ن	5 ن
14	خلاط الخرسانة Bétonnière	01	3 ن	3 ن
المجموع				50 ن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة (دفتر الشروط)

– تقييم الإطارات (الوسائل البشرية) المخصصة للمشروع: 35 نقطة

الجدول رقم: (02-05) تقييم الإطارات (الوسائل البشرية)

العلامة	العدد المطلوب	تعيين الإطارات المطلوبة للمشروع
10	01	مهندس دولة أو ماستر في الأشغال العمومية أو (منشآت فنية) أو الهندسة المدنية
08	01	تقني سامي في الأشغال العمومية أو VRD أو الهندسة المدنية
07	01	تقني سامي في الطبوغرافيا
10	10	عمال مهنيين (01 نقطة لكل عامل مهني، الحد الأقصى 10 عمال)
35	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمديرية DTP (دفتر الشروط)

الإثباتات: تمنح النقاط بناء على نسخ من الشهادات العلمية، شهادات النجاح، شهادات الانتساب إلى مصالح الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء (في طور الصلاحية).

– آجال إنجاز المشروع المذكورة التقنية: 15 نقطة:

– آجال الإنجاز: 10 نقاط: العرض الذي يقدم أقصر مدة إنجاز تحصل على العلامة الكاملة، أما باقي العروض تحسب كما يلي: 10* أقصر مدة / المدة المقترحة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

— المذكرة التقنية: 05 نقاط: يتم احتساب العلامة الكاملة حسب العناصر المكونة للمذكرة (تقديم المشروع، تنصيب ورشة الأشغال، مخطط تنفيذ الأشغال الزمني، الوسائل المادية والعتاد المخصص للمشروع، الإطارات التقنية المخصصة للمشروع).

ب. العرض المالي: تقديم أقل عرض مالي.

النقطة الإقصائية: العروض التي تحصل على مجموع أقل من 70 نقطة تعتبر مقصاة.

ت. إسناد الصفقة: تسند الصفقة للمتعهد: الذي يقدم ملف مطابق لدفتر الشروط + أقل عرض مالي.

5. ضبط دفتر الشروط التقني CPS الخاص بالمشروع:

يشمل التصريح بالترشح، التصريح بالاكتتاب، التصريح بالنزاهة، رسالة التعهد، دفتر البنود الإدارية العامة CCAG، الأحكام التقنية العامة (برنامج تنفيذ الأشغال-التمويل واستلام المواد-رقابة جودة المواد)، تحديد الشروط التقنية والفنية للمشروع بدقة، الكشف الكمي والتقديري للأشغال والكميات المراد إنجازها مع تحديد وحدات قياسها وأبعادها.

6. إيداع دفتر الشروط لدى الرقابة الخارجية: بعد إعداد دفتر الشروط يتم إيداعه لدى اللجنة الولائية للصفقات العمومية من أجل الدراسة وفقاً للعتبة المالية المحددة قانوناً لمبلغ التقدير الإداري للحاجيات أو الصفقة: يساوي أو يفوق 200.000.000 - يساوي أو أقل من مليار دينار 1.000.000.000.

يرفق دفتر الشروط:

- بتقرير تقديمي يتضمن دوافع إنجاز المشروع، طريقة تقييم العروض شروط إسناد المشروع.
- كشف تبليغ الاعتماد المالي المتضمن تسجيل العملية ممضي من طرف السيد الوالي.
- الإعلان عن طلب العروض للتأكد من مطابقة المعلومات مع تلك الواردة في دفتر الشروط.
- يتم إيداعه لدى الأمانة العامة للولاية ليتم برمجة الملف ضمن أعمال اللجنة للرقابة التي تشمل¹:
- مدى مطابقة دفتر الشروط للتشريع المعمول به.
- مدى التزام المصلحة المتعاقدة (مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة) للعمل المبرمج بكيفية نظامية.
- مدى تنفيذ البرامج التنموية بكفاءة وفعالية.
- تمت دراسة دفتر الشروط من طرف المقرر le rapport (ممثل عن وزارة المالية-المراقب الميزانياتي) الذي تم تعيينه من طرف الأمين العام للولاية، وأنهى دراسته بتقرير تحليلي، rapport d'analyse يتضمن التحفظات التي يثيرها الملف

اجتمعت اللجنة بتاريخ: 2024/08/21 للمصادقة على منح التأشير والمكونة² من:

- الرئيس: الوالي أو ممثله (الأمين العام للولاية).
- ممثلين عن وزارة المالية (مصلحة الميزانية - مصلحة المحاسبة).
- ممثل مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة (الأمر بالصرف).
- ثلاثة 03 ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي.
- مدير المصلحة التقنية المعنية بالخدمة الولائية حسب موضوع الصفقة (أشغال-بناء-ري).

¹. مقابلة مع حسيني رفيق، رئيس مكتب الصفقات العمومية، مقابلة شخصية، بمقر الأمانة العامة لولاية ورقلة، يوم 2026/03/30.

². المادة 173 من المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

— مدير التجارة.

تمت دراسة دفتر الشروط محل الدراسة: تحت رقم 2024/205 بتاريخ: 2024/08/21 وتوجت أعمال اللجنة الولائية للصفقات بالموافقة تحت رقم 2024/205 بتاريخ: 2024/08/21 بمنح التأشير والمصادقة على دفتر الشروط بتحفظات شكلية غير موقفة، وبعد رفع التحفظات بموجب المراسلة المؤرخة في 2024/08/22 تحت رقم 2024/1265 الموجهة إلى رئيس اللجنة والمؤشر عليها من طرف المقرر بالموافقة بعد الفحص والمعاينة لدفتر الشروط.

الفرع الثاني: مرحلة إبرام الصفقة العمومية:

تتضمن هذه المرحلة إعداد دفتر الشروط، الإعلان عن المنافسة، فتح الأظرفة وتقييم العروض انتهاء بإعلان المنح المؤقت وسنوضح كل مرحلة على النحو التالي:

أولا: الإعلان عن المنافسة

تم الإعلان عن طلب العروض الوطني المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا تحت رقم 2024/40 في الجرائد التالية:

- جريدة المصدر باللغة العربية: بتاريخ 2025/08/20 (الملحق رقم 03).
- جريدة E-Bourse باللغة العربية: بتاريخ 2025/08/20
- النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغة العربية: بتاريخ من 06-12 أكتوبر 2024 (الملحق رقم 04).
- النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغة الفرنسية: بتاريخ من 06-12 أكتوبر 2024 (الملحق رقم 05).
- تم تحديد آجال تحضير العروض في دفتر الشروط وكذا الإعلان عن طلب العروض بعشرة (10) أيام.

ثانيا: إيداع العروض وفتحها

تم فتح الأظرفة بتاريخ: 2026/09/08 حيث تزامن آخر يوم من تحضير العروض عطلة نهاية الأسبوع، وانعقد اجتماع لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بنفس اليوم على الساعة الثانية (14:00) زوالا، برئاسة السيد: رئيس مصلحة منشآت الطرق رئيسا للجنة في جلسة علنية بحضور أعضاء اللجنة (ملحق رقم 06)، وبحضر ممثلين عن أربعة 04 مؤسسات متعاهدة، حيث باشرت اللجنة عملها وفقا لجدول الأعمال المحدد وفقا للمهام المحددة في المرسوم الرئاسي رقم 15-247:

- التأكد من صحة تسجيل العروض على السجل الخاص بسحب دفتر الشروط.
- التأكد من صحة تسجيل العروض على السجل الخاص بالإيداع وفقا لترتيب ورودها.
- إعداد قائمة المتعهدين حسب ترتيب وصول أظرفتهم مع توضيح محتوى العروض، والمبالغ المالية وكذا الآجال المقترحة.
- تقديم وصفا مختصرا للوثائق التي يتكون منها العرض.
- تحديد المتعهدين المعنيين باستكمال عروضهم التقنية الناقصة خلال المدة المحدد قانونا عشرة (10) أيام¹.
- توجت اللجنة في نهاية جلستها بتحرير محضر اجتماع لجنة فتح الأظرفة رقم: 2024/53 بتاريخ: 2024/09/08 يتضمن أعضاء اللجنة الحاضرين، وكذا الممثلين عن المؤسسات المتعاهدة وجداول عن وضعية الوثائق المكونة للعروض: الترشيح-التقني-المالي (الملحق رقم 07) وكانت النتائج كالتالي:
- عدد المؤسسات التي سحبت دفاتر الشروط: 21.
- عدد المؤسسات التي قدمت عروضها: 07.

¹. المادة 71 من المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

1. نتائج فتح عروض الترشح والعرض التقني

- مؤسسة م. ه لم تقدم المذكرة التقنية التبريرية (وثيقة إقصائية طبقا للمادة 67، 78 من المرسوم الرئاسي 15-247).
- جميع المؤسسات الأخرى قدمت عروضها طبقا لمقتضيات دفتر الشروط (الترشح-التقني)، بعد مهلة استكمال الوثائق.

2. نتائج العرض المالي

كانت كالتالي:

الجدول رقم: (02-06) نتائج العرض المالي

ترتيب الأظرفة	اسم المؤسسة	المبلغ المقترح (د.ج)	مدة الإنجاز المقترحة
01	شركة ص. متعددة الخدمات	79.900.000,00	07 أشهر
02	مؤسسة ح. م	86.919.325,00	07 أشهر
03	مؤسسة ب. للخدمات المتعددة	84.901.190,00	08 أشهر
04	شركة ن. للخدمات العامة	109.999.530,00	07 أشهر
05	ش. أ. م	97.922.984,00	05 أشهر
06	مؤسسة م. ه	84.867.618,00	08 أشهر
07	مؤسسة ب. ر	98.404.110,00	08 أشهر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق وسجلات المديرية.

ثالثا: تقييم العروض

بعد عملية فتح الأظرفة وانتهاء مهلة استكمال العروض المحددة بعشرة 10 أيام، يتم تقييم العروض من طرف نفس اللجنة في جلسة، بحضور جميع أعضائها لتقوم بأداء مهامها على مرحلتين:

1. مرحلة تقييم العروض التقنية: يتم تقييم العروض التقنية الواردة وفقا لمعايير الاختيار والتنقيط الواردة في دفتر الشروط، كالتالي:

الجدول رقم: (02-07) نتائج تقييم العروض التقنية

رقم الطرف	المؤسسة المتعاهدة	شروط التأهيل	الوسائل المادية	الإطارات التقنية	مدة الإنجاز	مجموع نقاط العرض التقني	الملاحظة
01	شركة ص. متعددة الخدمات	مؤهل	48 ن	24 ن	13 ن	85 ن	متأهل
02	مؤسسة ح. م	مؤهل	40 ن	20 ن	13 ن	73 ن	متأهل
03	مؤسسة ب. للخدمات المتعددة	مؤهل	43 ن	35 ن	11,75 ن	89,75 ن	متأهل
04	شركة ن. للخدمات العامة	غير مؤهل لعدم توفر الشرط 02 من شروط التأهل الواردة في دفتر الشروط					
05	ش. أ. م	إقصاء مؤقت من المشاركة ¹ لمدة 06 أشهر ²					
06	مؤسسة م. ه	مقصاة لعدم تقديم المذكرة التقنية التبريرية ³					
07	مؤسسة ب. ر	مؤهل	47 ن	34 ن	11.75 ن	92.75 ن	متأهل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محضر تقييم العروض

¹ المادة 75 من المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سبق ذكره.

² طبقا لقرار الإقصاء رقم 37 المؤرخ في 04/04/2024 الصادر عن ولاية ورقلة.

³ المادة 67، 78 من المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

2. مرحلة تقييم العروض المالية: وهي المرحلة الحاسمة في عملية التقييم، لأنها تركز على العرض المالي، ويتم منح وإسناد المشروع للمتعهد الذي يقدم أقل عرض مالي من بين العروض المؤهلين تقنيا.

الجدول رقم: (02-08) نتائج تقييم وتحليل العروض المالية

الترتيب	مبلغ العرض شامل لكل الرسوم		المؤسسة المتعاهدة	رقم الظرف
	بعد المراجعة	عند الفتح		
01 أقل عرض	79.000.000,00	79.900.000,00	شركة ص. متعددة الخدمات	01
03	86.919.325,00	86.919.325,00	مؤسسة ح. م	02
02	84.901.190,00	84.901.190,00	مؤسسة ب. للخدمات المتعددة	03
04	98.404.110,00	98.404.110,00	مؤسسة ب. ر	07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محضر تقييم العروض

اعتمادا على النتائج الموضحة أعلاه، اقترحت لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض، إسناد أشغال هذا المشروع إلى شركة ص. متعددة الخدمات بمبلغ قدره: 79.900.000,00 دج نظرا لاستيفائها الشروط التالية:

- قدمت ملف كامل مطابق لدفتر الشروط.
 - اقترحت إنجاز المشروع بأقل عرض مالي من بين المؤسسات المتأهلة تقنيا.
 - توجت اللجنة أعمالها في نهاية الجلسة، بتحرير محضر تقييم العروض رقم: 2024/32 المؤرخ في 2024/09/24، ممضي من طرف رئيس اللجنة وجميع الأعضاء الحاضرين (الملحق رقم 08).
- رابعا: الإعلان عن المنح المؤقت (إشهار)

بناء على محضر تقييم العروض، تم إعلان عن منح الصفقة في الجرائد التالية:

- جريدة المصدر باللغة العربية بتاريخ: 2024/11/11 (الملحق رقم 09).
- جريدة E-Bourse باللغة الفرنسية بتاريخ: 2024/11/11 (الملحق رقم 10).
- النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغة العربية: بتاريخ: 2024/11/ 23-17 (الملحق رقم 11).
- النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغة الفرنسية: بتاريخ: 2024/11/23-17

❖ **حق الاطلاع وحق الطعن:** كما تضمن الإعلان عن المنح المؤقت دعوة المتعهدين الذين يرغبون في الاطلاع على نتائج التقييم التقرب إلى مصالح المديرية خلال 03 ثلاثة أيام منذ صدور الإعلان، للاطلاع على تفاصيل ومراحل الاختيار، وفتح باب الطعن لأولئك الذين يعترضون على هذه النتائج، بتقديم طعنا مبرر أمام اللجنة الولائية للصفقات في الآجال المحددة قانون بعشرة 10 أيام منذ تاريخ صدور الإعلان عن المنح المؤقت.

خامسا: رقابة اللجنة الولائية للصفقات العمومية

بعد انتهاء آجال الطعن المذكورة سابقا، ونظرا لعدم ورود أي طعن، شرعت مديرية الأشغال العمومية في تحضير ملف الصفقة، لإيداعه على مستوى أمانة اللجنة الولائية للصفقات العمومية وذلك بغرض دراسة مشروع الصفقة، والحصول على تأشيرة اللجنة والبدء في تنفيذ المشروع¹. تعد المصلحة المتعاقدة ملفا كاملا ومتناسقا، يضم جميع الوثائق التي تسمح بدراسة المشروع، ويتضمن هذا الملف ما يلي:

¹. حسيني رفيق، رئيس مكتب الصفقات العمومية مقابلة شخصية بمقر الأمانة العامة لولاية ورقلة، يوم 2026/03/12.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

- مشروع الصفقة العمومية وفق الاجراءات الشكلية معدة وفق أحكام المرسوم الرئاسي 247/15 والقانون رقم 12-23.
 - التقرير التقديمي للصفقة تتضمن جميع المعلومات ووصف دقيق لمراحل طلب العروض.
 - ملف الحائز على الصفقة: ملف الترشيح. العرض التقني. العرض المالي.
 - إجراءات الإبرام الإدارية (الاعلان، محضر فتح الأظرفة، محضر تقييم العروض التقنية والمالية، الاعلان عن المنح المؤقت).
 - المذكرة التحليلية حسب النموذج المرفق في المرسوم التنفيذي رقم 111-118.
 - دفتر الشروط الأصلي المصادق عليه من طرف لجنة الصفقات.
 - مقرر تسجيل العملية او كشف تبليغ الاعتماد.
 - مقرر تأشير دفتر الشروط الخاص موضوع الصفقة وكذلك مقرر انشاء لجنة فتح وتقييم العروض
- أرسل الملف إلى أمانة اللجنة وتم تعيين ممثل وزارة المالية (المراقب الميزانياتي) كمقرر **Le Rapporteur** لدراسة الملف وإعداد تقرير تحليلي وعرضه خلال اجتماع اللجنة بنفس التشكيلة التي تم ذكرها سابقا.
- حرر المقرر تقرير تحليلي لملف الصفقة، وتم عرضه بتاريخ: 2024/12/08 تحت رقم 2024/291.
 - تم رفع التحفظات من طرف مديرية الأشغال العمومية بتاريخ: 2024/12/16 تحت رقم: 2024/002067، بموافقة المقرر وبالتنسيق مع الأمانة العامة، تمت المصادقة على الصفقة والتأشير على جميع صفحاتها تحت رقم: 2024/298 (الملحق رقم 12)

سادسا: رقابة المراقب الميزانياتي والمحاسب العمومي

1. رقابة المراقب الميزانياتي²: بالإضافة إلى دوره كعضو دائم في اللجنة الولائية للصفقات العمومية، للمراقب الميزانياتي اختصاصه الأصلي في تنفيذ النفقات العمومية وذلك من خلال الالتزام بالنفقة المخصصة للمشروع، والقيام برقابة سابقة قبل دخول الصفقة حيز التنفيذ كما له دور القيام بالرقابة اللاحقة للالتزام بكل العمليات المرتبطة بالصفقة بعد دخولها حيز التنفيذ وصدور الأمر بانطلاق الأشغال.
- بعد منح التأشيرة لمشروع الصفقة قام مكتب المحاسبة والميزانية على مستوى مديرية الأشغال العمومية بإعداد بطاقة الالتزام لمشروع الصفقة ممضاة من طرف الأمر بالصرف ممثلا بمدير المديرية وإرسالها للمراقب الميزانياتي للتأشير عليها، يقوم المراقب المالي إضافة إلى التأكد:
- من صفة الأمر بالصرف.
 - مطابقة العملية للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
 - توفر الاعتمادات.
 - توفر الغلاف المالي الكافي للعملية.
 - التطابق بين مبلغ الالتزام وبين الكشف الكمي والتقديري للصفقة.
 - التأكد من وجود تأشيرة اللجنة الولائية للصفقات العمومية.
- تم التأشير على بطاقة الالتزام بتاريخ: 2024/12/12

¹. المرسوم التنفيذي رقم 11-118 المؤرخ في 16 مارس سنة 2011، يتضمن الموافقة على النظام الداخلي النموذجي للجنة الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 16، سنة 2011، صفحة 7-17.

². المرسوم التنفيذي رقم 24-247 المؤرخ في 2024/10/14، يحدد كفايات ممارسة الرقابة الميزانياتية، الجريدة الرسمية، العدد 72، بتاريخ 2024/10/27.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الجدول رقم: (02-09) الالتزام بمبلغ الصفقة من طرق المراقب الميزانياتي

رصيد العملية	مبلغ الصفقة للالتزام	الرصيد الجديد
110.000.000,00	79.900.000,00	30.100.000,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بطاقة الالتزام لمشروع الصفقة.

2. مراقبة المحاسب العمومي¹: بالإضافة إلى دور المحاسب العمومي (أمين الخزينة) كعضو في اللجنة الولائية للصفقات² العمومية، له دوراً أيضاً في تنفيذ النفقة العمومية من خلال الرقابة التي يمارسها عند تقديم الصفقة إلى الدفع بعد دخولها حيز التنفيذ، للتأكد من مطابقة عملية الإنفاق للقوانين والتنظيمات المعمول بها وذلك بفحص رقابة وضعية الأشغال، بالتحقق من:

- استيفاء حوالات الدفع لكل المعلومات اللازمة.
- التحقق من وجود تأشيرة المراقب الميزانياتي على بطاقة الالتزام وكذا تأشيرة لجان الصفقات.
- توفر الاعتمادات والتأكد من عدم وجود معارضة للدفع والتحقق من صلاحية الدفع (الطابع الإبرائي للدفع).

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الصفقة ومتابعتها

تجسد النتيجة النهائية لإبرام الصفقة في التوقيع عليها من الطرفين المصلحة المتعاقدة والمتعامل المتعاقد وذلك بناء على مخرجات عمليات تفعيل المنافسة، ويتم المصادقة على الصفقة من طرف الأمر بالصرف³، حيث صادق مدير المديرية على الصفقة بتاريخ: 2024/12/12.

الفرع الأول: الشروع في تنفيذ الصفقة

1. إصدار الأمر بالانطلاق في الأشغال رقم 01 Order de Service: ⁴ تدخل الصفقة حيز التنفيذ بإصدار الأمر بالانطلاق في الأشغال وذلك بعد تبليغ شركة ص. متعدد الخدمات بتاريخ 2024/12/12.
2. رقابة المصلحة المتعاقدة: بعد صدور الأمر بالانطلاق في الأشغال تم تعيين رئيس مكتب دراسات منشآت الطرق⁵ للقيام بمهام المتابعة والرقابة التقنية للمشروع والمتمثلة في الزيارات اليومية للورشة ومراقبة سير الأشغال وتقديمها وتحرير تقارير كتابية ومحاضر زيارات الورشة وهذا لمطابقة التنفيذ للشروط والبنود الموجودة في الصفقة.
3. الرقابة التقنية للمستشار الفني للمشروع: تم إسناد الاستشارة الفنية الخاصة بالرقابة والمتابعة الجيوتقنية والجيومترية للمشروع إلى مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTP Sud بموجب العقد رقم 2024/42 وبمبلغ قدره: 797.300,00 دج للقيام بالرقابة الميدانية للمشروع ومتابعة مدى التزام المقاول بمعايير الجودة والكميات المحددة في دفتر الشروط.

¹ القانون رقم 07/23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، يتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، ج ر ج ج، العدد 42، بتاريخ 25 يونيو 2023.

² المادة 193 من المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره.

³ المادة 10 من القانون 23-12، مرجع سبق ذكره.

⁴ عبد الرحمن بدوي، رئيس مصلحة منشآت الطرق، مقابلة شخصية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، يوم 2026/03/09.

⁵ مهيوبي بوبكر، رئيس مكتب الدراسات منشآت الطرق، مقابلة شخصية بمقر مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، يوم: 2026/03/09.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الفرع الثاني: تعديل الصفقة

أولا: التعديل الأول (الملحق رقم 01 للصفقة)

بعد الشروع في عملية الإنجاز تفاجأت المقاول أن المساحة المقدرة بـ 15 هكتار المراد تهيئتها في الشطر الممتد من مدخل القطب الجامعي إلى غاية محيط موقف الحافلات، مشبعة بالمياه المتسربة تحت الأرض لوجودها ضمن نطاق منطقة منخفضة تشهد صعودا للمياه بشكل مستمر، مما سيعترض مواصلة الأشغال، لهذه الأسباب اتخذت مديرية الأشغال العمومية الإجراءات التالية:

- إطلاق إعلان عن المنافسة موجه لمكاتب الدراسات لإعداد دراسة شاملة بخصوص الأشغال الجديدة الطارئة.
- تم إسناد الخدمات إلى مكتب شركة الرشاد للدراسات التقنية بموجب العقد رقم 2025/30 بتاريخ: 2025/06/23 بمبلغ قدره: 817.500,00 دج، مدة الدراسة 14 يوما إصدار الأمر للانطلاق في خدمات الدراسة بتاريخ: 2025/07/17.
- قدم مكتب الدراسات تقريرا تقنيا مفصلا حول وضعية أرضية المشروع، مرفقا بكشف كمي وتقديري مفصلا للأشغال الجديدة التكميلية، مع تقييم مالي قدره 15.865.244,30 دج.
- أعدت مديرية الأشغال العمومية محضر للتفاوض حول الأشغال التكميلية مع المقاول المكلّف بالإنجاز بتاريخ 2025/04/08
- تم إعداد الملحق رقم 01 للصفقة وتمريه إلى اللجنة الولائية للصفقات لتجاوز قيمة الأشغال التكميلية نسبة 10% من المبلغ الإجمالي للصفقة طبقا للمادة 81 من القانون 12-23، حيث عين ممثل الميزانية (المراقب الميزانياتي) كمقرر للملف
- وافقت اللجنة على منح التأشير للملحق رقم 01 تحت رقم 2025/149 بتاريخ 2025/06/22.

الجدول رقم: (02-10) مبلغ الملحق رقم 01 المعدل للصفقة

النسبة المئوية	المبلغ الجديد للصفقة	مبلغ الأشغال التكميلية (01)	المبلغ الأصلي للصفقة
19.85%	95.759.500,00	15.859.500,00	79.900.000,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق ملف الملحق رقم 01 للصفقة

ثانيا: التعديل الثاني للصفقة (ملحق ضبط الكميات النهائية)

- قامت مديرية الأشغال العمومية بعد انتهاء المقاول من إنجاز المشروع واستلامها للمشروع بموجب محضر الاستلام المؤقت بتاريخ: 2025/07/10، إعداد ملحق ضبط الكميات النهائية يتضمن:
- أشغال إضافية، بمبلغ إجمالي قدره: 14.806.996,00 دج.
 - سحب الأشغال غير منجزة كلياً أو جزئياً، بمبلغ إجمالي قدره 26.160.545,00 دج.
 - أشغال تكميلية: السعر 34 بمبلغ قدره: 654.000,00 دج.
- تم إعداد الملحق لضبط الكميات النهائية، بمبلغ قدره: 10.699.549,00 دج بالنقصان، وإيداعه لدى اللجنة الولائية للصفقات لإبداء الرأي ودراسته، تم تعيين ممثل المراقب الميزانياتي كمقرر للملف، توجت الجلسة بتاريخ: 2025/12/03 بمنح التأشير.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الجدول رقم: (11-02) يتضمن مبلغ ملحق ضبط الكميات النهائية

نوع الأشغال	مبلغ الأشغال (دج)	النسبة المئوية من مبلغ الصفقة الأصلية	النسبة المئوية من مبلغ الصفقة الأصلية + الملحق 01
الأشغال التكميلية 2	654.000,00	0.81 %	0.61 %
الأشغال الإضافية	14.806.996,00	18.53%	15.46 %
الأشغال المسحوبة	26.160.545,00	32.74 %	27.32 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق ملف ملحق ضبط الكميات النهائية للصفقة.

الجدول رقم: (12-02) يتضمن مبلغ الزيادة الإجمالية المقدرة بنسبة: 6.45 %

المبلغ الأصلي للصفقة.....(01)	79.900.00,00 دج
مبلغ الملحق رقم 01.....(02)	15.859.500,00 دج
مبلغ ملحق ضبط الكميات النهائية (03)	10.699.549,00 - دج
المبلغ الجديد للصفقة.....(04)	85.059.951,00 دج $(3-2+1)=4$
مبلغ الزيادة الإجمالية..... (05)	5.159.951,00 دج $(5)=(1-4)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لمديرية الأشغال العمومية.

❖ محضر الاستلام المؤقت: تم استلام المشروع بتاريخ: 2025/07/10 مرفق بـ DGD Décompte Générale

et Définitif الكشف العام والنهائي، يتضمن كل المبالغ التي تم دفعها للمقاول، كميات الأشغال المنجزة فعليا، والتسويات المالية النهائية، المبلغ النهائي المستحق طبقا للوضعية النهائية للأشغال.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال عرضنا لأهم مراحل الصفقة التي أبرمتها مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، وفقا للتسلسل الزمني لإبرام الصفقة طبقا لأحكام القانون 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات العمومية، توصلنا إلى النتائج التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال تحليل وثائق الصفقة، واستنادا إلى المقابلات التي تم إجراؤها، سنعمد على عرض وتحليل النتائج المتحصل عنها على محاور مبادئ النزاهة التي سبق شرحها في الجزء النظري من هذه الدراسة:

أولا: مبدأ الشفافية في الصفقات العمومية

1. مبدأ الشفافية في تحديد الحاجات والتخطيط

- تخصيص الميزانية للصفقة محل الدراسة، خضع لمبدأ التسيير الجماعي (والي ولاية ورقلة-مديرية الإدارة المحلية- مديرية الأشغال العمومية-المجلس الشعبي الولائي -وزارة الداخلية)، ولم يكن التخصيص مبني على قرار فردي، حيث أن التسيير العمومي للمال العام يخضع لرقابات ومصادقات تحميه من كل أشكال الفساد.
- عدم وجود وثائق تبرر أسباب اختيار المواصفات التقنية والمالية التي تم إدراجها دون غيرها خاصة الأسعار التي اعتمدتها المصلحة المتعاقدة في التقدير المالي والتي كانت مبالغ فيها مقارنة بالمبالغ النهائية للصفقة مع الملحق مما يشير إلى اختلال في إعداد التكلفة في مرحلة الإعداد وهذا يعتبر من المآخذ التي تسجل على أنها غموض في عملية التقييم الإداري للمشروع ويعتبر تضخيم في الكميات التقديرية مقارنة بالكميات الفعلية.

الجدول رقم: (02-13) يوضح الزيادة في مبلغ الأشغال مقارنة بالمبلغ التقديري

المبلغ الجديد للصفقة + الملاحق	85.059.951,00 دج
المبلغ التقديري الإداري للأشغال	105.036.760,00 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

2. الإعداد المسبق لشروط المشاركة ومعايير الإسناد، تكريس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص:

- لاحظنا أن شروط المشاركة ومعايير الاختيار تطبقا للمادة 47 من القانون رقم 12-23، كانت موضوعية قابلة للقياس ومتوازنة من حيث المتطلبات المادية والبشرية، كما تتناسب مع طبيعة المشروع دون مبالغة بالإضافة إلى وضوح جميع القواعد والإجراءات المتعلقة بالإسناد، وكذا الكشف الكمي والتقديري والمعلومات المتعلقة بتنفيذ الصفقة.
- المعلومات كانت واضحة وموحدة بين الإعلان عن طلب العروض ودفتر الشروط، كما تم تطبيق نفس شروط الإقصاء والقبول على الجميع.
- تبين من خلال التقدير الإداري اختيار المصلحة المتعاقدة للإجراء المراد إتباعه من خلال العتبة المالية المحددة وهو طلب العروض¹ لفتح باب حرية المنافسة لجميع من تتوفر فيهم شروط المشاركة.

3. تسهيل الولوج إلى المعلومات، حرية الوصول للطلب العمومي وضمان حق الطعن:

- لاحظنا أن الإعلان عن طلب العروض والدعوة إلى المنافسة متضمن لكل المعلومات بصفة واضحة ومطابق لمحتوى دفتر الشروط، لكنه صدر في جريدتين غير معروفتين لدى المتعاملين وهما جريدة المصدر باللغة العربية، وجريدة E.Bourse باللغة الفرنسية، لا تملك المصلحة المتعاقدة أي سلطة في اختيارها.

¹. المواد 36، 37، 38، 39 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص9.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

- عدم نشر الإعلان في الصحف الإلكترونية¹ المعتمدة وفي البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية بالرغم من إلزاميتها²، وذلك لعدم صدور القرار التنظيمي من طرف السيد الوزير المكلف بالمالية الذي يتضمن الشروط وكيفية التعامل عبر البوابة الإلكترونية، لذلك اعتمدت المصلحة المتعاقدة على نشر الإعلانات على:
 - أ. اللوحات الإشهارية على مستوى مقرات مصالحها الأربعة لإعلام المتعاملين³.
 - ب. النشر الإلكتروني المحدود على صفحتها بموقع التواصل الاجتماعي فايسبوك⁴ Facebook المديرية.
 - ت. إمكانية سحب دفتر الشروط بشكل مجاني عبر البريد الإلكتروني للمديرية⁵.
- وهو ما يثير التساؤل حول فعالية هذه الإجراءات في تحقيق المنافسة الواسعة؟ وهذا ما أظهرته محاضرات فتح العروض:

الجدول رقم: (02-14) عدد المؤسسات المشاركة

عدد المؤسسات التي سحبت دفتر الشروط	21
عدد المؤسسات التي قدمت عروضها	07
المقر الاجتماعي للمؤسسات المشاركة	06 من ولاية ورقلة-01 من ولاية سطيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

- كما لاحظنا من خلال السجلات، توصل المتعهدين بشكل متساوي لدفتر الشروط، الذي يتضمن كافة المعلومات الخاصة بالمشروع، شروط المشاركة، آجال تحضير ومعايير الإسناد.

4. شفافية عمل لجنة فتح الأطراف، والتزام مبدأ المساواة في معاملة المترشحين وسرية مجريات عملية التقييم:

- أظهرت محاضرات وسجلات فتح العروض⁶ أنها أجريت بشكل علني بحضور أربعة 04 ممثلين عن المؤسسات المشاركة وفقا لإمضاءاتهم على المحضر، حيث تم فتح جميع الأطراف في نفس الجلسة مع ختم جميع الوثائق بختم اللجنة (ل. ف. أ)، مما يؤكد شفافية الإجراء، كما يظهر جماعية التسيير من خلال حضور خمسة 05 من أعضاء اللجنة.
- كما تضمنت سجلات ومحاضرات التقييم⁷ منهجية مفصلة لتقييم وعملية منح النقاط طبقا لمعايير الاختيار الواردة في دفتر الشروط مما يؤكد شفافية الاختيار وتوثيق مراحل التقييم.

5. شفافية قرارات الإسناد والمنح المؤقت للصفقة:

- تبين من خلال الوثائق والسجلات نشر الإعلان المنح المؤقت بنفس الجرائد وكذا على مستوى مقرات المصالح وصفحة المديرية بمواقع التواصل الاجتماعي، وذلك لمنح المتعهدين فرصة الاطلاع على نتائج التقييم وإمكانية تتبع القرارات الإدارية المتخذة والطعن فيها، كما أن الإعلان عن المنح المؤقت يتضمن دعوة كل من له احتجاج أو تظلم في القرارات المتخذة أن يقدم طعنا.

¹. المقرر الوزاري رقم 194 المؤرخ في 2025/07/09 الذي يحدد كيفية قيام المصالح المتعاقدة بالنشر عبر الصحافة الإلكترونية المعتمدة عند إبرام الصفقات العمومية صدر بعد إبرام الصفقة محل الدراسة.

². المادة 46 من القانون رقم 23-12، مرجع سبق ذكره.

³. رئيس مكتب الصفقات بمديرية الأشغال العمومية: 2026/03/30 على الساعة: 11:30 صباحا.

⁴. رئيس مكتب الصفقات بمديرية الأشغال العمومية يوم: 2026/03/30 على الساعة: 11:30 صباحا.

⁵. خيراني محرز، مسير شركة أولاد خيراني لأشغال الطرق، شركة مؤهلة في الدرجة 06 في الأشغال العمومية كمنشآت رئيسي متعامل اقتصادي مع مديرية الأشغال العمومية، مقابلة شخصية بمقر مديرية الأشغال العمومية يوم: 2026/03/30 على الساعة 11:00 صباحا.

⁶. المادة 48 من القانون 23-12، مرجع سبق ذكره.

⁷. المرجع نفسه، المادة 43.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

ثانيا: مبدأ الإدارة الجيدة في الصفقات العمومية وفاعلية الطلب العمومي:

- من خلال دفتر الشروط ومحضر تقييم العروض لاحظنا اعتماد المصلحة المتعاقدة على معيار الأقل سعرا من بين العروض المؤهلة تقنيا¹، وهذا ما يعيب معظم دفاتر الشروط التي لا تصمم وفق معايير مركبة تجمع بين الخيارات التقنية والمالية حتى تضمن الإدارة اختيار العرض الأفضل لا فقط الأقل سعرا مما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ أفضل قيمة مقابل المال.
- سجل ملف الصفقة تعديلين، نتيجة سوء التقدير في مرحلة تحديد الحاجات مما يخل بمبدأ الترشيح في النفقات.
- تبين من خلال ملحق ضبط الكميات النهائية، تم سحب بعض الأشغال بناء على تعليمات صادرة من والي الولاية² دون وجود وثائق تبرر هذه القرارات مما يضعف من الرقابة لاحقا ومراجعة القرارات.
- الاستعانة بمكتب دراسات مختص للتكفل بدراسة وتقييم تكلفة الأشغال التكميلية، كان نتيجة في سوء تقدير أولي للمخاطر التي قد تعترض إنجاز المشروع في مرحلة تحديد الحاجات، مما أدى إلى زيادة في تكلفة المشروع.
- طول وبطء إجراءات ومراحل إبرام الصفقة بدء من تقييم الحاجات إلى الإسناد زيادة على تعدد الوثائق (العرض التقني - الترشيح - المالي) بالرغم من الإصلاحات التي طالت تنظيم الصفقات العمومية.
- من خلال مقرر تشكيلة اللجنة لاحظنا أن جميع الموظفين من أعضاء لجنة الفتح والتقييم يستوفون لمعايير مهنية عالية، من حيث المؤهلات العلمية، وكذا الخبرة المهنية حيث يتمتع جميعهم بخبرة لا تقل عن 10 سنوات.
- الموظفين المكلفين بتحضير وإعداد إبرام الصفقات العمومية، وكذا أعضاء لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض لم يستفيدوا من برامج تكوينية في مجال الصفقات العمومية منذ سنة 2018³، كما لم يخضعوا لتكوين في مجال النزاهة.
- عدم امتلاك الموظفين الجدد المكلفين بالصفقات العمومية لأي خبرة، مما يؤدي إلى أخطاء ومخالفات في التسيير غير مقصودة.

ثالثا: الوقاية من السلوكيات غير المشروعة واحترام القواعد والمراقبة:

- غياب مدونات السلوك لمهنة الاعوان المكلفين بالصفقات، إلا أن موظفي المديرية صادفوا على مدونة سلوك تابعة للقطاع، حيث صدرت التعليمات الوزارية رقم 09 المؤرخة في 2025/05/11 المتضمنة مصادقة ونشر مدونة قواعد السلوك المهنية المطبقة على الموظفين والأعوان التابعين لوزارة الأشغال العمومية وتمت الموافقة عليها، إلا أنه لا توجد مدونة أدبيات وأخلاقيات المهنة للأعوان العموميين المتدخلين في مراحل الصفقات العمومية الواردة (المادة 65) من القانون 23-12 لعدم صدور المرسوم التنظيمي لتفعيل المجلس الوطني للصفقات العمومية.
- عدم تسجيل حالات تعارض المصالح على مستوى مديرية الأشغال العمومية، لعدم وجود آليات عملية داخلية تحدد كيفية التبليغ عن تعارض المصالح⁴.
- عدم وجود خارطة للمخاطر Cartographie des risques، تظهر المراحل التي تشدد فيها الرقابة عبر جميع مراحل إبرام الصفقة.

¹. المادة 72 من المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره.

². ميهوبي بوبكر، رئيس مكتب الدراسات منشآت الطرق، مقابلة شخصية بمقر مديرية الأشغال العمومية يوم 2026/03/09، على الساعة 15:30.

³. بدوي عبد الرحمن، رئيس مصلحة منشآت الطرق، مقابلة شخصية بمقر مديرية الأشغال العمومية بتاريخ: 2026/04/01 على الساعة 14:30.

⁴. مقابلة مع رئيس مصلحة منشآت الطرق بتاريخ: 2026/04/01 على الساعة: 14:30.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

- لازل نظام إبرام الصفقات العمومية يعتمد على التعاملات الإدارية المباشرة بين الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين وبالتالي زيادة فرص الفساد، في غياب عمل البوابة الإلكترونية ورقمنة الصفقات العمومية.

رابعاً: مبدأ الرقابة والمساءلة

1. رقابة اللجنة الولائية للصفقات العمومية (الخارجية القبلية):

- من خلال التحفظات التي تم إبدائها بخصوص دفتر الشروط، مشروع الصفقة، الملحق رقم 01 وملحق ضبط الكميات الواردة بالتقارير التي أعدها المقرر ومداولات اللجنة الولائية، لاحظنا أنها رقابة امتثال شكلية حيث تعتمد في رقابتها على مدى توافق إجراءات الإعداد للأحكام التشريعية والتنظيمية مما يفقدها دورها الرقابي الفعال.
- من خلال عرض ملف الصفقة سابقاً لاحظنا عدم التنسيق بين الجهات الرقابية الخارجية، حيث أن ملف الصفقة تمت دراسته في جميع مراحله من طرف ممثل وزارة المالية (المراقب الميزانياتي) لدى اللجنة الولائية للصفقات، دون تغييره لدى دراسته لملفات الملاحق، مما قد يفتح منافذ للفساد.

2. الرقابة الداخلية للصفقات العمومية:

- من خلال مقرر تشكيلة اللجنة لاحظنا أن لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض تتكون من الموظفين التابعين وظيفياً للإدارة ومنهم من هم مسيرين لمصالح تقنية، إضافة إلى طريقة إنتقائهم التي تخضع للسلطة التقديرية للمدير، وبالتالي استقلالية نسبية في اتخاذ القرارات
- لاحظنا عدم وضوح الأدوار التنظيمية للموظفين مما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات عبر جميع مراحل تسيير الصفقة العمومية، حيث أظهرت الوثائق والمصادقات تداخل الصلاحيات بين الأعمال التنفيذية والرقابية لبعض المكلفين بالصفقات العمومية، ما يسمى "بالأعمال المتنافية"، فبعض المكلفين بإعداد دفتر الشروط وتحديد الحاجات هم أعضاء أيضاً في لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض، كما أنهم مكلفين بعملية المراقبة التقنية الميدانية لإنجاز المشروع وإعداد محاضر الاستلام، مما يشكل اختلال في التسيير وانعدام المساءلة وبالتالي توفر فرص للفساد.
- من خلال الهيكل التنظيمي للمصلحة المتعاقدة وأيضاً من خلال تحليل الوثائق الداخلية للإدارة نلاحظ عدم وجود آليات للتدقيق الداخلي لرقابة النظام الداخلي الذي يتم من خلاله تسيير ومراجعة مراحل إبرام الصفقات، إذ لا توجد مراقبات ومصادقات متعددة، لضمان سلامة الإجراءات والامتثال.

3. الرقابة الفنية والتقنية للمشروع:

- من خلال وثائق المراقبة الفنية والتقنية لمتابعة تنفيذ الأشغال، وضعيات الأشغال، وكذا محضر الاستلام المؤقت، لاحظنا موافقة المخبر المكلف بالمراقبة التقنية على جميع الأشغال الإضافية والتكميلية وبالتالي الزيادات في التكلفة ولم تظهر تحفظات أو معارضة، مما يشير إلى ضعف فعالية هذه الرقابة وعدم وجود شفافية خلال مرحلة متابعة التنفيذ.

❖ تحليل إحصائيات وضعية الصفقات خلال السنوات 2020-2025

- ولاختبار صحة هذه التحليلات ارتأينا تدعيم دراستنا بتحليل إحصائيات حول وضعية إبرام الصفقات بالمديرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2020-2025 وفقاً لما يلي:

أ. تقييم الشفافية والمنافسة خلال مرحلة الإبرام الأولى (اختيار طريق الإبرام):

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

من خلال البيانات التي تم جمعها حول طرق الإبرام المعتمدة من مديرية الأشغال العمومية خلال الفترة الممتدة من 2020-2025 سيتم تقييم فاعلية القانون رقم 12-23 في تعزيز الشفافية والمنافسة في المراحل الأولى من إبرام الصفقة.

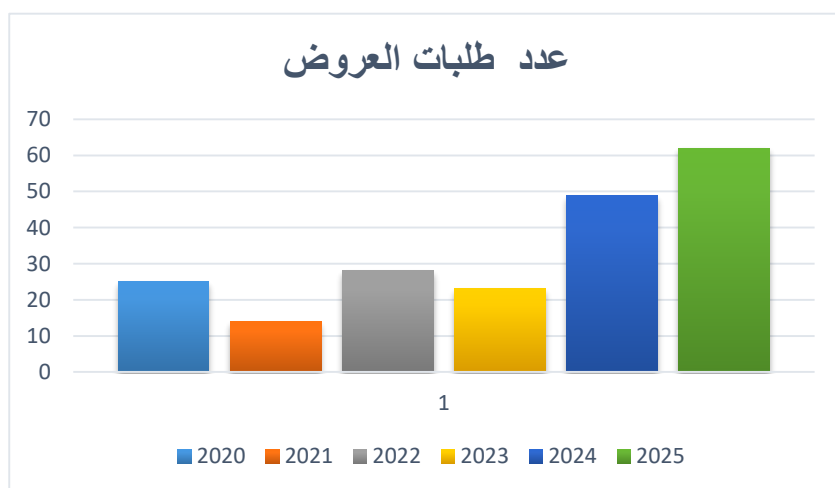
إحصائيات حول طرق الإبرام للسنوات 2020-2025 الجدول رقم: (02-15)

السنوات	عدد الملاحق للصفقات	عدد الصفقات	عدد العقود	عدد الاستشارات	عدد طلبات العروض
2020	26	42	77	66	25
2021	27	37	62	69	14
2022	15	19	63	68	28
2023	8	11	41	80	23
2024	5	41	54	102	49
2025	6	42	84	151	62

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

من خلال الاستعانة ببرنامج EXCEL لتحليل البيانات، للمقارنة بين المرسوم رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، والقانون رقم 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات العمومية كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم: (02-03) عدد طلبات العروض قبل وبعد القانون 12-23



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

يظهر الرسم البياني ارتفاعا في عدد طلبات العروض منذ صدور القانون رقم 12-23، مما يعكس تعزيز مبدأ الشفافية والمنافسة من خلال المادتين 37-38 من القانون 12-23 التي تجعل من طلب العروض هو القاعدة العامة في طرق الإبرام. كما جاءت أحكام المادتين 46 و 47 لتعزيز الشفافية من خلال الإلزام بالإشهار وتمكين جميع المتعاملين من ملف طلب العروض وشروط المشاركة، مما يؤكد أن طلب العروض هو الإجراء الرئيسي المتخذ من طرف مديرية الأشغال العمومية وهذا يعكس تحسنا في النزاهة والشفافية خلال المراحل الأولى من الإبرام.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الجدول رقم: (02-16) يوضح آجال تحضير العروض المعتمدة خلال السنوات 2020-2025

السنوات	21 يوم	15 يوم	10 أيام
2020	0	25	0
2021	0	13	1
2022	0	6	22
2023	0	7	16
2024	2	9	38
2025	0	6	56

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المديرية

الشكل رقم: (02-04) آجال تحضير العروض المعتمدة خلال 2020-2025



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الرسم البياني الموضح أعلاه، يتضح أن متوسط آجال تحضير العروض المعتمدة من طرف مديرية الأشغال العمومية خلال السنوات 2020-2025، المحددة بعشرة أيام (10) = 36.666 الأكثر اعتمادا من طرف المصلحة المتعاقدة بعد صدور القانون رقم 23-12 مقابل 7.333 للمدة المحدد بخمسة عشرة 15 يوما، وهي تعتبر مدة قصيرة تخل بمبدأ المنافسة في الطلب العمومي وبالتالي بمبدأ المساواة بين المترشحين، إذ أن الآجال القصيرة تعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات البعيدة عن ولاية ورقلة من فرصة تحضير العروض التقنية والمالية بشكل كاف، مما يؤثر على جودة العروض المقدمة ويضعف المنافسة، ويتيح التلاعب بنتائج العروض نحو المؤسسات التي اعتادت المشاركة بشكل متكرر، لذا فإن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعني اختيار آجال متوازنة تأخذ بعين الاعتبار نقاط عدة أهمها: مدى تعقيد المشروع وبالتالي، التأكد من وصول أكبر عدد من المتنافسين لدفتر الشروط.

كما تعتمد مديرية الأشغال العمومية في جميع إعلاناتها عن مدة زمنية موحدة، الفاصلة بين إيداع العروض وفتحها من الساعة 12:00 زوالا إلى غاية 14:00 بعد الزوال وهذا يفتح المجال للعديد من الممارسات، ذلك أن هذا الفاصل الزمني، تركت مسألة تحديده للمصلحة المتعاقدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

ب. تقييم مبدأ الإدارة الجيدة في الصفقات (فاعلية وكفاءة الطلب العمومي):

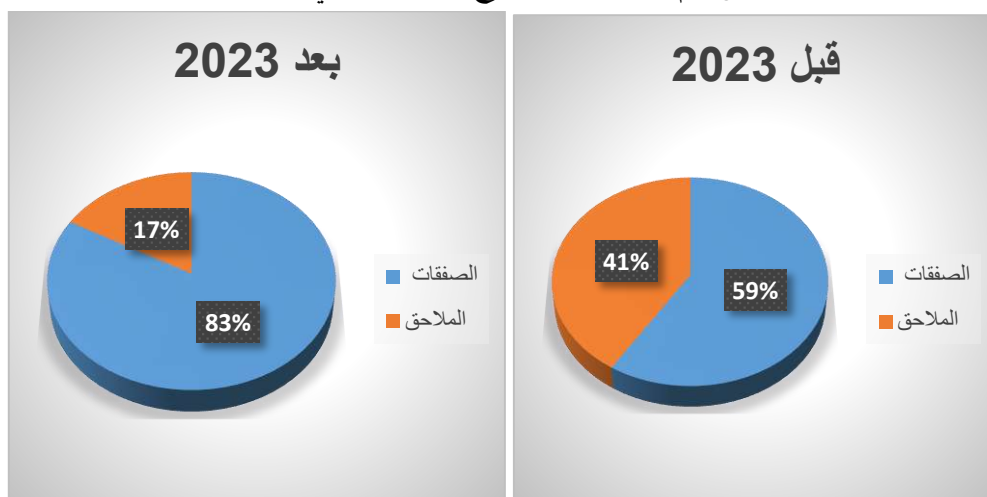
من خلال الجدول (02-15) الموضح أعلاه يظهر عدد الملاحق التي تم إبرامها خلال الفترة الممتدة بين 2020-2025 تبينا واضحا خلال السنوات 2020-2025، حيث سجلت أعلى مستوى خلال سنتي 2020 و 2021 وانخفاضا واضحا في عدد الملاحق منذ سنة 2023، واستقرار منذ سنة 2025 مما يؤكد التزام المصلحة المتعاقدة بدقة التخطيط للكميات والأسعار قبل إعداد دفاتر الشروط وفقا لتوجه القانون رقم 12-23 نحو إرساء وتكريس مبادئ الحوكمة وإلزام الإدارة بالتحكم في النفقات العمومية من خلال التخطيط الجيد وتحديد الحاجات وإعداد دفاتر الشروط بدقة.

الجدول رقم: (02-17) يوضح متوسط عدد الصفقات والملاحق

الملاحق	الصفقات	
22,66667	32,66667	قبل 2023
6,333333	31,33333	بعد 2023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج Excel

الشكل رقم: (02-05) يوضح العدد الإجمالي للملاحق



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل الموضح أعلاه، تبين أن عدد الملاحق للصفقات المبرمة قبل سنة 2023 بلغ متوسط (22.666 ملحق مقابل 32.666)، أي تقريبا 41 % مما يدل على إجراء تعديلات كثيرة للصفقات المبرمة، ويشير إبرام الملاحق بعدد كبير إلى قصور في دراسة الحاجة وضعف التخطيط أو التقييم الإداري للمشروع، ويترجم من خلال ارتفاع الكلفة النهائية للمشاريع مقارنة بالكلفة التقديرية أثناء تحديد الحاجات، كما قد يفسر كثرة إبرام الملاحق على أنه طريقة لتفادي إجراء منافسة جديدة، مما يؤثر على نجاعة الطلب العمومي.

وبالمقارنة بعدد الملاحق للصفقات المبرمة بعد سنة 2023 (بمتوسط ملحق 6.333 مقابل 31.333 صفقة)، يتضح استخدام محدود نسبيا للملاحق بنسبة 17 %، أي بعد النظام القانوني الجديد للصفقات رقم 12-23، مما يشير إلى الاستمرار في إعداد الملاحق ولكن بصورة متحفظة، وأن استمرار المصلحة المتعاقدة في إعداد الملاحق لم يتغير كثيرا بوجود نصوص قانونية جديدة لأن عدد الصفقات والملاحق مرتبط أيضا بنسبة الاعتمادات المالية لكل سنة، إذا أن معظم المشاريع التي تم انطلاقتها خلال سنة 2025 لازالت جارية والاعتمادات المالية التي تم رصدها لم يتم استهلاكها تبعا لوضعيات الأشغال.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

الجدول رقم: (02-18) يوضح الاعتمادات المالية لسنة 2025

الغير مستهلك	استهلاك اعتمادات	رخصة البرنامج	استهلاك الاعتمادات 2025
2 889 516 418,63	393 101 191,37	3 282 617 610,00	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

بعد أن استعرضنا نتائج تحليل ملف الصفقة محل الدراسة، سنقوم من خلال هذا المطلب بمناقشة نتائج هذه الدراسة، بهدف تحليل مدى تجسيد القانون رقم 12-23 المتضمن القواعد العامة للصفقات العمومية لمبادئ الحوكمة، من خلال الممارسة العملية في إبرام الصفقات بمختلف مراحلها، كما سنحاول إبراز مدى التزام الجزائر بتوصيات الإصلاح الواردة في تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر سنة 2019 والمتضمن إشكاليات تنفيذ المرسوم الرئاسي رقم 15-247 وإبراز المقارنة بين النص القانوني والتطبيق الفعلي في ملف الصفقة محل الدراسة.

أولا: الشفافية في الإجراءات وحرية الوصول للطلب العمومي

1. من خلال تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE حول الإشكاليات الواردة في المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، كان من ضمنها أن مبدأ الشفافية لا يغطي جميع مراحل الصفقات العمومية، حيث بعد تحليل وثائق الصفقة محل الدراسة والمبرمة طبقا للقانون 12-23 تبين أن مبدأ الشفافية يتم تجسيده في مراحل إشهار الإعلان عن طلب العروض والدعوة للمنافسة، الإعلان المسبق لشروط المشاركة ومعايير الإسناد، وضوح المعلومات والإجراءات، الإعلان عن نتائج التقييم، وهذا ما أكدته الإحصائيات من خلال وجود مؤشر إيجابي في ارتفاع عدد طلبات العروض مقارنة بالسنوات السابقة، لكن في المقابل لا زال مبدأ الشفافية لا يطبق كليا في مراحل تحديد الحاجات، مع تطبيق جزئي خلال مراحل تعديل الصفقة، مما يجعل هاتين المرحلتين أقل وضوحا لعدم نشر التعديلات وعدم خضوعها لرقابة كافية.

2. من ضمن الاختلالات التي تناولها تقرير OCDE غياب فعلي لنظام الصفقات الإلكترونية لعدم صدور النصوص التنظيمية الخاصة بتفعيل البوابة الإلكترونية المستحدثة طبقا للمادة 105 من القانون 12-23، كآلية تهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية، المنافسة والمساواة بين المتعاملين الاقتصاديين، كما سجل تأخر في عملية رقمنة الصفقات العمومية، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الشفافية، وتوحيد البيانات، بالرغم من صدور القرار المؤرخ في 04 فبراير 2026 الذي يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسييرها، إلا أنها لم تدخل حيز التنفيذ بعد، مما يعد إخلالا بمبدأ المنافسة و الشفافية، خاصة بعد أن أثبت النشر في الصحف الإلكترونية عدم فاعليته، حيث تعتمد المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار على النشر في صحف إلكترونية غير معروفة¹.

ثانيا: تعزيز المنافسة

1. دعت المنظمة في تقريرها إلى اعتماد آجال تحضير العروض تتناسب مع تعقيدات المشروع وأهميته، وفقا لما هو معتمد دوليا، في توصيتها لإصلاح نظام الصفقات العمومية، حيث أن الآجال القصيرة لا تسمح بمنافسة عادلة إذ تحد من قدرة المتعاملين على المشاركة في المناقصات، ومن خلال الإحصائيات الموضحة سابقا تبين استمرار العمل بالآجال القصيرة التي تؤثر على المنافسة وبالتالي على جودة العروض المقدمة وتحقيق نجاعة الطلب العمومي.

¹. رئيس مكتب الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية بتاريخ 2026/04/02 على الساعة 10:00 صباحا.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

2. أشارت منظمة التعاون و التنمية إلى أن نظام الصفقات في الجزائر لا يعتمد على نماذج موحدة مثل دفاتر الشروط، معايير التقييم، نماذج العقود، إذ شددت المنظمة على احترام مبدأ التناسب بين متطلبات التأهيل وموضوع الصفقة، وقيمتها، إذ أن دفاتر الشروط غالبا ما تتضمن شروطا مالية وتقنية مبالغيا فيها، أو شروطا غير مبررة قد لا تضيف قيمة للمنافسة بالإضافة إلى تعقد الإجراءات لكثرة الوثائق المطلوبة وتعدد المراحل الإجرائية، التي تؤثر على مبدأ المنافسة فكلما زادت الإجراءات المتبعة كلما زادت تكاليف المشاركة وزادت المخاطر القانونية، ومن خلال الدراسة التي أجريناها لاحظنا أنه على الرغم من الإصلاحات التي تضمنها القانون 12-23 إلا أن ملف الصفقة قد أظهر متطلبات إجرائية ووثائق إدارية كان بالإمكان تبسيطها، كما لاحظنا اختلاف كبير بين دفاتر الشروط ومعايير الاختيار من مشروع إلى آخر على مستوى المصلحة المتعاقدة محل الدراسة رغم تشابه الأشغال في الكثير من الأحيان.

ثالثا: المساواة بين المترشحين

1. ميز التقرير الخاص بالمرسوم الرئاسي 15-247 الصادر عن OCDE بين طرق الإبرام العادية وطرق الإبرام الاستثنائية، لذلك دعت المنظمة إلى في اختيار الإبرام الذي يحقق أكبر قدر من المنافسة وتكافؤ الفرص وإلى حصر حالات اللجوء إلى طرق الإبرام الاستثنائية والتفاوضية من خلال وضع ضوابط رقابية صارمة لاستعمالها، ووفقا للقانون 12-23 تم حصر الحالات الاستثنائية¹، وتحديد الإجراءات الخاصة² بكل دقة ووضوح، بالإضافة إلى أسلوب الاستشارة التي تخضع للإجراءات المكيفة³ وذلك حفاظا على المساواة والشفافية بين المتنافسين، وهذا ما أكدته الإحصائيات التي تم التوصل إليها في دراستنا حيث سجل عدد طلب العروض ارتفاعا منذ 2023 كمؤشر إيجابي لمبدأ الشفافية والمنافسة وبالمقابل تظهر الإحصائيات استمرار لمستوى معتبر من اللجوء إلى الاستشارة والتي يفسح فيها المجال للسلطة التقديرية للمصلحة المتعاقدة في تأسيس شروط اختيار المتعامل المتعاقد بناء على تقييمات داخلية، كما أنه أحيانا يتم استخدام أسلوب الاستشارة نهريا من الإجراءات الشكلية الخاصة بالإشهار والرقابة الخارجية القبلية و هذا يعد من المآخذ التي تسجل على القانون 12-23 في عدم تحديده للآلية واضحة تحد من السلطة التقديرية للمصلحة المتعاقدة.

2. تتحقق المساواة وفقا لمبادئ المنظمة من خلال تحري الدقة والموضوعية في شروط الاختيار ومعايير الإسناد التي يتضمنها دفتر الشروط، على ألا تكون المواصفات التقنية موجهة لاختيار متعامل معين، أو نحو منتج محدد، وهذا ما نصت عليه المادة 16 من القانون 12-23 وأظهرته شروط ومعايير التنقيط في ملف الصفقة محل الدراسة.

رابعا: المساءلة والرقابة

1. أشار تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE أن المساءلة والرقابة التي تخضع لها الصفقات العمومية بموجب المرسوم 15-247 رقابة شكلية بنوعها الداخلية والخارجية القبلية، كما وصفها بأنها رقابة الالتزام وليست رقابة أداء وهذا ما أظهره تحليل الوثائق الخاصة بالصفقة محل الدراسة، حيث تبين أن اللجنة الولائية للصفقات العمومية أثناء دراستها لملفات دفتر الشروط، الصفقات والملاحق تمارس رقابة شكلية لفحص مدى ملاءمة الإجراءات للتشريع والتنظيم المعمول به دون أن تتعدى إلى دراسة محتوى دفاتر الشروط من حيث الكميات ومدى ملاءمة المبالغ المبرمجة، أو مراجعة معايير التنقيط ومدى ملاءمتها لطبيعة المشروع وتعقيداته مما يقلل من فاعلية الرقابة الخارجية القبلية.

¹ المادة 41 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² المواد 21-22-23 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 08.

³ المواد 18-19-20 من القانون رقم 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

2. أكدت المنظمة على ضرورة استقلالية الرقابة الداخلية المتمثلة في لجنة فتح الأطرقة وتقييم العروض أثناء عملها في تقييم العروض، فلا يصح أن تضم أعضاء من ذوي مسؤوليات تنفيذية داخل المصلحة المتعاقدة، إلا أن المشرع الجزائري لم يراعي مسألة الاستقلالية لهذه اللجنة مما يؤثر على شفافية ونزاهة قراراتها وهذا ما ثبت لنا من خلال تحليل وثائق الصفقة محل الدراسة.

3. أكدت منظمة ال OCDE على ضرورة توفير آليات فعالة للطعن في القرارات الصادرة في الصفقات العمومية ضمانا لحقوق المتعاملين الاقتصاديين، ووفقا للقانون 12-23¹، منح المتعهدين حق الاحتجاج في جميع القرارات الصادرة عن لجنة فتح الأطرقة وتقييم العروض أمام لجنة الصفقات العمومية المختصة ضمن آجال محددة على أن تكون نتائج الطعن معللة وقابلة للتنفيذ إلا أن الواقع التطبيقي لحق الطعن لازال يفتقر لآليات التبليغ بنتائجه.

4. أكدت منظمة ال OCDE في تقريرها حول المرسوم 15-247 على ضرورة تعزيز حوكمة الصفقات العمومية من خلال هياكل للتدقيق الداخلي ضمن الرقابة الداخلية لضمان تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، يعمل على التقويم المستمر لآليات تسيير الصفقات العمومية، ويراقب مدى الالتزام بالقوانين والامثال، وذلك للوقاية من مخاطر الفساد بتوجيه الرقابة نحو المراحل الأكثر خطورة، إلا أنه من خلال ملف الصفقة محل الدراسة اتضح غياب نظام تدقيق داخلي لعملية تسيير مراحل الصفقات ضمن النصوص القانونية للقانون 12-23، بالإضافة إلى عدم وجود خارطة مخاطر معمول بها.

5. في توصياتها الإصلاحية دعت المنظمة إلى إدماج وسائل الإعلام والمجتمع المدني (التشاركية) ضمن وسائل الرقابة الخارجية على تسيير الصفقات العمومية وحسن تسييرها وضمن نصوص القانون 12-23 قد يفهم من خلال مضمون إلزامية الرقمنة ونشر كل ما يتعلق من معلومات وإحصائيات حول الصفقات وكذا الصفقات التي تم تنفيذها عبر المنصة الرقمية البوابة الإلكترونية، كنوع من إتاحة المجال للرقابة المجتمعية على عملية إنفاق المال العام.

خامسا: الإدارة الجيدة للصفقات العمومية والكفاءة الاقتصادية

حسب تقرير ال OCDE فإن المرسوم 15-247 يركز على الامتثال الشكلي للقوانين، من خلال إعداد دفاتر شروط تتضمن مواصفات تقنية غير متكيفة مع واقع السوق، مما يؤدي إلى ارتفاع حالات عدم الجدوى أو انخفاض عدد المتنافسين بالإضافة إلى تعديلات متكررة للصفقات تتمثل في ملاحق متعددة تعدل من كميات الصفقة، لذلك دعت المنظمة إلى إصلاح يتضمن التحضير الجيد للحاجات بناء على دراسة تحليلية للسوق أي تحليل وظيفي واقعي بالإضافة إلى إشراك المتعاملين الاقتصاديين، لتحسين الأسعار وتقليل التكلفة، وتحقيق جودة في إنجاز المشاريع والخدمات مع احترام الآجال، وبالتالي تحقيق أعلى قيمة ممكنة مقابل المال، لكن الممارسات العملية ضمن تطبيق القانون 12-23 أثبتت استخدام دفاتر شروط بشكل متكرر أو نفس المواصفات التقنية لعدة مشاريع دون تحليل وظيفي حقيقي، مع اعتماد معيار الأقل سعرا في كل المشاريع كما أن الملاحق تؤكد ضعف مرحلة إعداد دفتر الشروط و سوء التخطيط و تحديد الحاجات دون دراسة مُحكمة.

-إجراء تعديلات للصفقة، يظهر عدم دقة في دراسة الحاجة أو التقييم الإداري، مما يؤدي إلى ارتفاع الكلفة النهائية للمشاريع مقارنة بالكلفة التقديرية

-من خلال الدراسة التي أجريناها لاحظنا أن ملف الصفقة أظهر متطلبات إجرائية و وثائق إدارية كان بالإمكان تبسيطها، كما لاحظنا إختلاف كبير بين دفاتر الشروط و معايير الإختيار من مشروع إلى آخر على مستوى المصلحة المتعاقدة محل الدراسة رغم تشابه الأشغال في الكثير من الأحيان.

¹. المادة 56 من القانون 12-23، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

سادسا: تكوين وتدريب الموظفين، تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد

1. حسب تقرير الـ OCDE أرجع أسباب عدم التطبيق الجيد لنصوص 15-247، إلى ضعف قدرات الموظفين المكلفين بالصفقات، إداريا وقانونيا بالإضافة إلى عدم خضوع أعضاء لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض إلى تكوين بصفة دورية ومستمرة في مجال الصفقات العمومية¹ وفي المقابل جاءت الإصلاحات ضمن القانون 23-12 لتدارك هذا العجز ضمن نص المادة 08 بالنص على إلزامية تكوين وتحسين مستوى القائمين بالصفقات العمومية ضمن برامج نموذجية للتكوين الخاصة بالمصالح المتعاقدة، وحسب الدراسة التي أجريناها على مستوى مديرية الأشغال العمومية سجلنا عدم وجود برامج تكوين لتحسين قدرات الموظفين وأعضاء اللجنة الداخلية في مجال الصفقات بالإضافة إلى عدم وجود برامج تكوين لمسايرة المتطلبات الرقمية في مجال الصفقات استعدادا لتفعيل البوابة الإلكترونية للصفقات.

2. دعت منظمة OCDE إلى تبني إستراتيجية وقائية لنزاهة الصفقات العمومية في جميع مراحلها من خلال إعداد خارطة للمخاطر تتضمن المراحل الأكثر عرضة للفساد في الصفقات العمومية ، وبصدور القانون 23-12 كرس مجموعة من القواعد لتعزيز النزاهة في الصفقات تعتمد على إستراتيجية وقائية بهدف تعزيز الشفافية في مجال الصفقات من خلال مدونة الأدبيات والأخلاقيات المهنة للأعوان العموميين المتدخلين في مراحل الصفقات العمومية التي يصدرها المجلس الوطني للصفقات العمومية، إجراءات التنحي بسبب تعارض المصالح، إقرار تنافي العضوية بين لجنة الصفقات ولجنة فتح الأظرفة، ومن خلال الدراسة التي أجريناها لاحظنا عدم وجود مدونة الأدبيات والأخلاقيات الخاصة بالأعوان المكلفين بالصفقات لعدم صدور المرسوم التنظيمي للمجلس الوطني للصفقات العمومية، إضافة إلى ذلك لا يوجد إحصائيات عن التبليغ عن تعارض المصالح كما لا يوجد آليات عملية للتبليغ عن السلوكيات الغير مشروعة.

¹. المادة 162 من المرسوم رقم 15-247، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: دراسة حالة حوكمة الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية

خلاصة:

تم في هذا الفصل من الدراسة، تسليط الضوء على ملف صفقة مبرمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لإعادة تأهيل موقف الحافلات والتهيئة الخارجية لطريق الربط للدخول إلى جامعة قاصدي مرباح القطب رقم 02 كدراسة حالة، حيث توجت هذه الدراسة بجملة من النتائج التي تؤكد على التطور النوعي في نظام الصفقات العمومية الجزائرية، فمن خلال وثائق الصفقة أظهر تحليل الوثائق أن القانون 12-23 كرس مبادئ الحوكمة ضمن مسار إجراءات إبرام الصفقة بدء من تحديد الحاجات إلى غاية استلام المشروع.

كما تعرضنا من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة إلى إجراء قراءة مقارنة بين تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE وبين نصوص المرسوم 15-247 والقانون 12-23 للكشف عن أهم الاختلالات والإشكاليات التي تعيق حوكمة الصفقات ومدى نجاح المشرع الجزائري في تداركها ضمن الإصلاحات التي طالت نظام الصفقات.

خاتمة

خاتمة:

تطرق هذه الدراسة إلى حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر ، والتي تعتبر منظومة شاملة لمجموعة من المبادئ والآليات تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد العامة وتعزيز النزاهة في العقود الإدارية التي تبرمها الإدارة العامة مع القطاع الخاص لكبح الفساد وتعزيز كفاءة الإنفاق العام. ومن خلال عرضنا للنصوص القانونية التي جاء بها القانون رقم 12-23، تبين حرص المشرع الجزائري على تكريس المبادئ الأساسية التي تترجم الإدارة الرشيدة للمال العام، والتي تعد أيضا الإطار التنظيمي لعلاقة الإدارة مع المتعاملين معها خلال جميع مراحل إبرام الصفقة، على نحو يضمن التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبين واجبات النزاهة والشفافية لحماية حقوق المتعاملين مع الإدارة.

كما اتضح لنا من خلال الجزء النظري للدراسة وبعد تحليل النصوص القانونية للقانون 12-23 أنه تبنى مبادئ الحوكمة ضمن النظام القانوني للصفقات العمومية، وعمد على تفعيلها ضمن المسار الإجرائي لمراحل إبرام الصفقة العمومية بدءا من تحديد الحاجات إلى غاية الاستلام النهائي وتنفيذ الصفقة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة حيث اعتمدنا على دراسة حالة تحليل ملف صفقة عمومية وبلاستعانة بالمقابلة التي أجريناها مع مجموعة من الإطارات المكلفين بالصفقات العمومية، وانطلاقا من الفرضيات التي تأسست عليها الدراسة، وعلى ضوء ما توصلنا إليه من نتائج فإنه تحدد ما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات

1. يتضمن القانون 12-23 آليات صريحة لتكريس مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية، غير أن تطبيقها في

الممارسة الفعلية يظل جزئيا وغير متكافئ بين مراحل تحديد الحاجات والإشهار، التقييم، والتنفيذ.

اتضح لنا من خلال الجزء النظري للدراسة وبعد تحليل النصوص القانونية للقانون رقم 12-23 أنه أحدث نقلة إيجابية في تكريس مبادئ الحوكمة استجابة للتحديات الاقتصادية للدولة مثل: سيادة القانون، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، النزاهة، الرقمنة، الكفاءة، إذ تشكل مجتمعة جوهر الحوكمة في الصفقات العمومية، ومن خلال الدراسة التطبيقية، وتحليل وثائق ملف صفقة بمديرية الأشغال العمومية أظهر أن تطبيق هذه المبادئ لازال يعاني من ضعف في التطبيق وعدم شمولية بعضها الآخر مثل الغياب الجزئي لمبدأ الشفافية لبعض مراحل الإبرام، ضعف الرقابة وعدم تفعيل الرقمنة التي تعزز المنافسة، إلى جانب غياب آليات النزاهة وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى.

2. ضعف الشفافية والرقمنة يساهم في تقليص فعالية مبادئ النزاهة في الصفقات العمومية رغم الإصلاحات التي جاء

بها القانون رقم 12-23

وهذا ما ثبت من خلال دراستنا في شقها النظري والتطبيقي :

- تضمنت النصوص القانونية إلزامية توسيع نطاق النشر والإشهار للدعوات إلى المنافسة وقرارات الإسناد من خلال الصحف الوطنية، النشرة الرسمية للمتعامل العمومي BOMOP ، الصحف الإلكترونية، البوابة الإلكترونية، لتكريس تكافؤ الفرص في الوصول للطلب العمومي ، إلا أن الواقع العملي أثبت أن مبدأ الشفافية لا يغطي جميع مراحل إبرام الصفقة بل يقتصر على المراحل الأولى من الإبرام ، وهذا ما أظهرته الإحصائيات، ولا يغطي مرحلة تقييم الحاجات، وكذا مرحلة تنفيذ وإدارة الصفقة بالإضافة إلى التعديلات التي تطرأ عليها ، مما يؤدي إلى زيادة احتمال مخاطر الفساد وإهدار المال العام وهذا ما توصلت إليه دراستنا من خلال تحليل ملف الصفقة وكذا الإحصائيات التي تم عرضها و التي أثبتت ارتفاع عدد الملاحق وبالتالي ارتفاع تكاليف الصفقة و هذا ما يتنافى مع مبدأ أفضل قيمة مقابل المال.

- نص المشرع على رقمنة الصفقات كخطوة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك بإلزام جميع المصالح المتعاقدة العمل بالبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ونشر كل المعلومات المتعلقة بالصفقات، ومن خلال الدراسة التطبيقية، تبين لنا أن نظام الصفقات العمومية في الجزائر لا زال يعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية، وعلى التعامل البشري المباشر بين الإدارة والمتعاملين الاقتصاديين، إذ يفتقد للرقمنة التي من شأنها تعزيز الكفاءة، الشفافية والنزاهة كما تساهم في التقليل من الأخطاء والحد من الفساد، في ظل تأخر صدور المراسيم التنظيمية والتنفيذية المجسدة للبوابة وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

3. قصور تأهيل الموارد البشرية وعدم فاعلية آليات الرقابة يحد من مستوى حوكمة الصفقات في الإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما ثبت من خلال دراستنا التطبيقية حيث توصلنا:

بالرغم من تأكيد المشرع ضمن النصوص القانونية للقانون رقم 12-23 على ضرورة تكوين وتدريب الموظفين العاملين في مجال الصفقات العمومية إلا أنه من خلال دراسة الحالة التي أجريناها، تبين عدم استفادة أعضاء لجنة الرقابة الداخلية وكذا الموظفين والأعوان المكلفين بإعداد وتنفيذ للصفقات من دورات تدريبية وتحسين المستوى في مجال الصفقات العمومية كما سجلنا تكليف موظفين حديثي التوظيف بمهام ضمن إعداد وإبرام الصفقات، مما يؤدي إلى أخطاء في التسيير وضعف الرقابة الداخلية زيادة على ذلك توصلت دراستنا إلى شكلية الرقابة الخارجية القبلية و عدم التنسيق بين الأجهزة الرقابية، وكذا عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وهي أسباب جميعها تؤدي إلى ضعف في المساءلة، وغياب لرقابة فعالة تساهم في تقييم أداء وتسيير الصفقات العمومية لدى المصالح المتعاقدة، مما يعني ضعف في حوكمة الصفقات العمومية وبالتالي انخفاض كفاءة ونجاعة الطلب العمومي. وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي عن جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- من خلال قراءة مقارنة للقانون رقم 12-23 المتضمن للقواعد العامة للصفقات العمومية و ما جاء في تقرير منظمة التعاون والتنمية OCDE حول الاختلالات المسجلة على المرسوم السابق 15-247، سجلنا من خلال دراستنا تدارك المشرع لبعضها وأدخل إصلاحات عديدة كخطوة هامة في استمرار جهود الجزائر لتبني الحكم الرشيد، والإصلاح الإداري من خلال تعزيز الشفافية في تسيير الأموال العامة ومكافحة الفساد، حيث كان أهم هذه الإصلاحات: تحديث التشريع المنظم للصفقات، اعتماد الرقمنة، رفع مستوى الشفافية تعزيز المنافسة و الرقابة، التقليل من السلطة التقديرية للإدارة، تبسيط الإجراءات، تبني استراتيجية وطنية للنزاهة وتعزيز قدرات العاملين في مجال الصفقات، إلا أن الدراسة الميدانية بينت عدم فاعلية بعض النصوص القانونية لغياب النصوص التنفيذية لها، كما أوضحنا سابقا، كما توصلت إلى عدم شمولية بعض المبادئ لجميع مراحل إبرام الصفقة، إضافة لعدم فاعلية الرقابة و استقلاليتها مما يعني استمرار ضعف الحوكمة والشفافية في الصفقات العمومية وبالتالي عدم قدرة الإدارة على تحقيق الكفاءة والفاعلية في الطلب العمومي.

-أكدت دراستنا التزام المصلحة المتعاقدة بهذه المبادئ من خلال الممارسات العملية عبر جميع مراحل إبرام الصفقة في الحدود المتاحة من الإطار التشريعي، التنظيمي والمهني.

- كما أثبتت دراستنا أن المشرع نجح إلى حد كبير في تجسيد حوكمة الصفقات ومطابقتها للمعايير الدولية المعتمدة من طرف البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، التي سبق ذكرها، إلا أنه بناء على نتائج دراستنا، واستنادا لما توصل إليه البنك الدولي في تقريره عن إصلاح أنظمة المشتريات العامة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا¹، سجلنا المآخذ التالية عن نظام الصفقات العمومية الجزائري حسب ما خلصت إليه دراستنا في الجانب النظري والتطبيقي:

- ضعف مرحلة التخطيط وتحديد الحاجات وبالتالي ضعف في تخصيص الموارد؛
 - عدم شمولية الشفافية لكل مراحل إبرام الصفقات العمومية وبالتالي سوء استخدام الموارد وزيادة احتمالات الفساد؛
 - ضعف التوثيق لكل مرحلة في عملية إبرام الصفقات العمومية وبالتالي صعوبة المراجعة والرقابة على القرارات وتحديد المسؤوليات عن الأخطاء التشغيلية²؛
 - عدم اعتماد أنظمة إنذار مبكر من خلال خرائط المخاطر التي تحدد أكثر المراحل عرضة لمخاطر الفساد؛
 - عدم التشديد في الأخذ بمبدأ القيمة مقابل المال حيث لازال معيار الأقل سعرا هو السائد في قرارات الإسناد؛
 - عدم توحيد النماذج لوثائق إبرام الصفقات لكل قطاع - رغم توحيد دفاتر البنود الإدارية- وذلك لضمان توحيد آليات التقييم على الأقل في كل قطاع على حدي؛
 - ضعف الكفاءات وغياب برامج التدريب وتحسين المستوى في مجال الصفقات العمومية مما يجعل النظام عرضة للأخطاء وسوء التنفيذ وبالتالي ينعكس سلبا على جودة وكفاءة استخدام الموارد؛
 - عدم وجود تخصص مهني "مشتري عمومي" ضمن نظام الوظيفة العمومية وتوفير التدريب المتخصص العالي لهذه الوظيفة³.
 - ضعف طرق الطعن والتظلم في القرارات الخاصة بالصفقات العمومية؛
 - عدم الانفتاح نحو المساءلة الاجتماعية من خلال المجتمع المدني ومشاركة المواطنين بتمكينهم من الاطلاع على مستوى الأداء؛
 - صعوبة تطبيق نظام التعاقد الإلكتروني عبر البوابة لعدم اكتمال أرضية التأسيس التشريعي، وعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة؛
 - الفجوات الكبيرة بين النصوص القانونية والواقع العملي كما أشرنا سابقا؛
 - البيروقراطية وتعقيد الإجراءات للاعتماد على التعامل المباشر الذي يساهم في زيادة فرص الفساد؛
- وكلها أسباب تجعل من نظام الصفقات العمومية الجزائري غير متقارب إلى حد كاف مع مبادئ النزاهة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، مما يمكننا القول أنه نظام لا زال يعتبر الصفقات العمومية كإجراء إداري يؤثر عمليات إنفاق المال العام، لذلك لا زال يعاني من اختلالات تنظيمية مما يجعله نظام عالي المخاطر ويتسم بعدم الفاعلية النسبية في إدارة وتسيير الأموال العامة

¹. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، لم السعي إلى إصلاح أنظمة المشتريات العامة؟، مكتب النشر، الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، (دليل صادر عن البنك الدولي تضمن نتائج المؤتمر الإقليمي للمشتريات الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أعدده فريق المشتريات لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي في شهر

جوان 2012 بالعاصمة عمان الأردن). Why_Reform_Public_Procurement_MNA_Arabic.pdf

². البنك الدولي للإنشاء والتعمير، نفس المرجع، ص 11

³. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، نفس المرجع، ص 07

ثالثا: التوصيات

من خلال قراءة مقارنة للتقارير الدولية الصادرة عن البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية، والواقع العملي للنصوص القانونية للقانون رقم 12-23 والمرسوم الرئاسي رقم 15-247 ومن خلال الدراسة التي أجريناها بشقيها النظري والتطبيقي يظهر لنا أن نجاح حوكمة الصفقات العمومية يرتكز على عنصرين أساسيين المتابعة والرقابة المستمرة خلال جميع مراحل الصفقة العمومية، لكشف التجاوزات والانحرافات، إذ لا تكفي النصوص القانونية وحدها في فرض الامتثال، ولضمان حوكمة جيدة نضمن من خلالها فاعلية وكفاءة تسيير الموارد العامة ونجاعة الطلب العمومي نقترح ما يلي:

- وجود إطار تشريعي متناسق.
- توفير درجة كافية من الشفافية في كل مرحلة من مراحل إبرام الصفقات العمومية خاصة مرحلة تحديد الحاجات والتنفيذ
- التحويل إلى نظام التعاقد الإلكتروني الموحد.
- اعتماد وحدات التدقيق الداخلي للصفقات العمومية ضمن الهياكل التنظيمية.
- ضبط نطاق السلطة التقديرية الممنوحة للمسيرين من خلال تشديد الرقابة القبيلة والبعدية.
- تنمية القدرات المهنية للموظفين وتدريبهم واعتماد وظيفة المشتري العمومي المتخصص.
- فرض درجة عالية من النزاهة على جميع المتدخلين في الصفقات العمومية خاصة الموظفين من خلال مدونات قواعد السلوك الخاصة بالمهنة.
- تفعيل المشاركة والمساءلة الاجتماعية¹ وتعزيز المشاركة خلال جميع مراحل إبرام الصفقات العمومية.
- تفعيل المجلس الوطني للصفقات العمومية كهيئة مركزية للصفقات العمومية تتولى المهام الاستشارية، الرقابية التنظيمية التي منحت لها بموجب المادة 104 من القانون رقم 12-23.

رابعا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نستعرض جميع الجوانب المتعلقة بحوكمة الصفقات العمومية، ولارباطها بالنفقات العمومية وتسيير المال العام نقترح آفاق جديدة لمواصلة البحث حول:

- إشكالية التنسيق والتكامل بين الأجهزة الرقابية المتدخلة في إبرام الصفقات العمومية.
- دور الصفقات العمومية في تحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- المشاركة والرقابة المجتمعية في الصفقات العمومية -دراسة مقارنة.

¹. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مرجع سبق ذكره، ص 14.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

1. أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
2. أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والغربي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2011 الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية مصر.
3. بلحيلالي بلعيد، الحماية القانونية لقواعد المنافسة في الصفقات العمومية، النشر الجامعي الجديد، 2022.
4. بوزيان العربي، جلطي غانم مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخدامها، مجلة المالية والأسواق المجلد 08 العدد 02.
5. جمال بعيطيش، الفساد في الصفقات العمومية، دار برتي للنشر الجزائر 2023.
6. جون د. سوليفان وآخرون، تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مارس 2002.
7. حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
8. حمامة قدوج، عملية إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
9. عمار بوضياف، الصفقات العمومية في الجزائر، في ضوء القانون 12-23 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية والتنظيمات المتعلقة به، الجزء الأول، دار لايمية، الجزائر، 2025.
10. عيسى حسين النجار، الحوكمة والإنفاق، مؤشرات الحوكمة وترشيد الإنفاق الحكومي في فلسطين، دار الفكر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2024.
11. فافة رفاة، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية دراسة حالة الجزائر، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية مصر، 2016.
12. محمد تيورسي الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، دار هومة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015.
13. محمود خلف الجبوري، العقود الادارية، دار الثقافة للنشر ولتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
14. محي الدين شعبان قوق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
15. مولود ديدان، قانون الصفقات العمومية، دار بلقيس، الجزائر، 2013.
16. النوي خرشى، تسيير المشاريع في إطار تنظيم الصفقات العمومية، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

أ) أطروحات الدكتوراه

17. أحمد غاوي، دور الحكامة في ترشيد الصفقات العمومية في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في الحقوق، تخصص: الحكامة وبناء دولة المؤسسات جامعة باتنة 01، 2020.
18. إيمان دميري، حوكمة الصفقات العمومية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة باجي مختار، عنابة 2021.

19. عائشة خلدون، أساليب التعاقد الإداري في مجال الصفقات العمومية -دراسة مقارنة- أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2016.
20. مصطفى قيصر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الصفقات العمومية بعنوان: تكريس مقومات الحوكمة الرشيدة في الصفقات العمومية للحد من الفساد الإداري والمالي سنة 2023-2024.
21. مونية جليل، المنافسة في الصفقات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2015.

(ب) مذكرات والماستر

22. أمينة لعبيد، حماية المتعامل المتعاقد في مجال الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019-2020 ص 27.
23. عبد الله عبيد، حوكمة الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، دراسة عينة من المديرية التنفيذية بولاية إليزي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة وجباية معمقة، المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار، إليزي، 2021.
24. الهاشمي كحلات، طارق عزريم، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر من وجهة نظر المصالح المتعاقدة، دراسة على عينة من المديرية التنفيذية بولاية جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية، تخصص: محاسبة وجباية معمقة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020.

ثالثاً: المقالات

(أ) المقالات باللغة العربية:

25. حبيب الرحمان غناس، تحديث مفهوم الصفقة العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247 استجابة لتحديات الدولة الراهنة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المدية، المجلد 01، العدد 02، 2016.
26. جلول محدة، آليات تعزيز نزاهة الصفقات العمومية في ظل مستجدات القانون 12/23، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 08، العدد 02، السنة 2024.
27. جميلة قدود مظاهر الحوكمة في الصفقات العمومية ومدى فاعليتها في الوقاية من الفساد ومكافحته، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 3، العدد 02، 2018.
28. خديجة سبتي، تقييم جودة الحوكمة دراسة مقارنة الجزائر المغرب وتونس مجلة المعيار المجلد 27 العدد 03، 2023.
29. خديجة سبتي، حوكمة الصفقات العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية في المديرية التنفيذية بقسنطينة وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جوان 2017.
30. خيرة بن سالم، نحو ترشيد النفقات وتعزيز مبادئ عقود الصفقات -قراءة في المرسوم رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات وتفويضات المرفق العام، مجلة صوت القانون، المجلد 5، العدد 01، سنة 2018.
31. صبرينة بن عمارة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد، مجلة الإجتهد، المركز الجامعي تامنغست، العدد 09 سبتمبر 2015، ص 171-172.

32. 8- طارق الحصري، الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر، مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته العدد 01، سبتمبر 2024 ص 16.
33. 9- طاهر صايم، محمد رضا كيحل، فعالية إبرام الصفقات العمومية ودورها في تحسين الطلب العمومي وترشيد النفقات العمومية (دراسة حالة)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 19، العدد 02، 2025.
34. فائزة قاصدي، المبادئ الأساسية للصفقات العمومية، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، 2015.
35. فتيحة ميلودي، فاطمة زعزوعة، الرقمنة كآلية لتطبيق مبدأ الشفافية في مجال الصفقات العمومية، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، جامعة سيدي بلعباس-الجزائر، المجلد 07، العدد 02، نوفمبر 2021.
36. فريد خلاطو، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر الواقع، التحديات والأجوبة في مواجهة الفساد، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية العدد 09 سبتمبر 2015.
37. لعربي بوزيان، غانم جلطي، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخداماتها، مجلة المالية والأسواق المجلد 08 العدد 02.
38. ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري - دولة الإمارات المتحدة نموذجاً، المجلة القانونية، أكاديمية الإمارات للعلوم والتدريب، المجلة القانونية، المجلد 15، العدد 05، فبراير 2023.
39. محمد بن جلول، فاطمة زعزوعة، رقمنة الصفقات العمومية في التشريع الجزائري بين الواقع والمأمول على ضوء القانون الجديد 12-23، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي آفلو-الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2024.
40. منال سامية ربيعي، يوسف معلم أثر حوكمة الصفقات العمومية في مواجهة الفساد المجلد 33 العدد 3 ديسمبر 2022.
41. منيرة بوالصبعين، نقاش حمزة، دفاثر الشروط في مجال الصفقات، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 9، العدد 01 2024.
42. ميريام أكرور ونادية ضريفي، قانون الصفقات العمومية في الجزائر تطور وتحديات المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 60، العدد 01، السنة 2023.
43. نجيم لمصادفة، محمد علي، مدى تجسيد آليات الحكامة في الصفقات العمومية ضمن القانون 12-23، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 09، العدد 01، السنة 2025.
44. الهاشمي مزهود، قواعد النزاهة في الصفقات العمومية في ظل أحكام القانون رقم 12-23، المجلد 20 العدد 02، 2025.
45. ياسمين خضري، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، المفهوم القياسات الدولية والمحلية تطبيقاً على الحالة المصرية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، المجلد 17 العدد 04 أكتوبر 2016.
46. ياسين شاشي، الإجراءات المكيفة كنموذج للاقتصاد الإجرائي في قانون الصفقات العمومية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 202.
47. ياسين حمود، سارة لعبني أثر الحوكمة الجيدة على فعالية الرقابة العمومية وجودة الخدمات العمومية: دراسة ميدانية مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 10، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 01، أبريل 2025.

(ب) المقالات باللغة الأجنبية:

48. Mounir Ben Haha, Governing Public Procurement in Algeria: Challenges and Reforms, Algerian Journal of Economics and Bussness studies, 2025, p9-13.
49. Siham BENDAAS, Governance manifestation in law n° 23-12 Specifying the general rules related to Public Procurement, Algerian Journal of legal and. Political Sciences Vol 61, n°02, 2024 p112-126
50. Imelda suardi, Hilda Rossietta, Chaerul Djakman and Vera Diyanty, Procurement governance in reducing corruption in the Indonesian public sector: a mixed method approach, Cogent Business and Management, Vol 11, N° 1, 2024.
51. Kenza Ounnas, Assia Guemmou, Public Transaction Gouvernance under Law N° 23-12 as a mechanism to protect public mony: Case study of public transaction concluding, Journal of contemporary economic research, Vol 08, N°:2, 2025, p475-494.

رابعاً: القوانين والمراسيم:

أ) الدساتير:

52. الدستور الجزائري لسنة 2020، الصادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج ر ج ج، عدد 82، المؤرخة في 2020/12/30.

ب) التشريع العادي:

53. القانون العضوي رقم 18-15، المؤرخ في 02 سبتمبر 2018، يتعلق بقوانين المالية، ج ر ج ج، العدد 53، بتاريخ 02 سبتمبر 2018.
54. القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، بتاريخ 08 مارس 2006.
55. القانون رقم 06-06 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر ج ج، العدد 15، بتاريخ 12 مارس 2006.
56. القانون 08-12 المؤرخ في 25 يونيو المعدل والمتمم للأمر 03-03 المتعلق بالمنافسة، ج ر ج ج، العدد 36، سنة 2008.
57. القانون رقم 23-12، المؤرخ في 06 أوت 2023، ج ر ج ج، المؤرخة في 30 ديسمبر 2020، العدد 51.
58. الأمر رقم 67-90، المؤرخ في 17 يونيو 1967، يتضمن قانون الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 52، المؤرخة في 27 جوان 1967.
59. المرسوم الرئاسي رقم 91-434، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المؤرخ في 9 نوفمبر 1991، ج ر ج ج، العدد 44، المؤرخة في 25 سبتمبر 1991.
60. الأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996، المتضمن قانون المالية لسنة 1997، ج ر ج ج، العدد 85، المؤرخة في 31 ديسمبر 1996.
61. الأمر، رقم 03-03، المؤرخ في 19 يوليو 2003، المتعلق بالمنافسة، ج ر ج ج، العدد 43، صادرة بتاريخ 20 يوليو 2003.

3-التشريع الفرعي:

أ) المراسيم الرئاسية:

62. المرسوم الرئاسي، رقم 15-247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر عدد 50، الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015.
63. المرسوم الرئاسي، رقم 10-236، المؤرخ في 7 أكتوبر 2010، المتضمن الصفقات العمومية الملغى، ج ر ج ج عدد 58، الصادرة بتاريخ 7 أكتوبر 2010.
64. المرسوم الرئاسي، رقم 02-250، المؤرخ في 24 يوليو 2002، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية الملغى، ج ر ج ج العدد 52، الصادرة بتاريخ 28 يوليو 2002.
65. المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، ج ر ج ج، العدد 50 بتاريخ 20 سبتمبر 2015.
- (ب) المراسيم التنفيذية:
66. المرسوم رقم 82-145، المؤرخ في 10 أبريل 1982، ينظم الصفقات العمومية التي يبرمها المتعامل العمومي، ج ر ج ج، العدد 15، المؤرخة في 13 أبريل 1982.
67. المرسوم التنفيذي رقم 91-343 المؤرخ في 09 نوفمبر 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 57.
68. المرسوم التنفيذي رقم 18-199، المؤرخ في 02 غشت 2018، يعلق بتفويض المرفق العام، ج ر عدد 48، صادرة بتاريخ 05 غشت 2018.
69. المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المعدل والمتمم المؤرخ في 24 جويلية 2002 والمتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ج ر عدد 52، صادرة بتاريخ 28 يوليو 2002.
70. المرسوم الرئاسي رقم 04-128، مؤرخ في 29 صفر عام 1425، الموافق 19 أبريل سنة 2004، يتضمن التصديق، بتحفظ، على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر.
71. المرسوم الرئاسي رقم 08-51 المؤرخ في 9 فبراير 2008، المتضمن التصديق على بروتوكول الاتفاق الأورو متوسطي، الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 09 أبريل 2008.
72. المرسوم الرئاسي رقم 10-236، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 58، المؤرخة في 07 أبريل 2010.
73. المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، ج ر ج ج، العدد 50 بتاريخ 20 سبتمبر 2015.
74. المرسوم التنفيذي رقم 21-219، المؤرخ في 20 ماي 2021، المتضمن الموافقة على البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 50 بتاريخ 24 حوان 2021.
75. القرار الصادر عن وزير المالية المؤرخ في 19 ديسمبر 2015، يحدد كفاءات الإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 17، المؤرخة في 16 مارس 2016.
76. القرار المؤرخ في 04 فبراير 2026، يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكفاءات تسييرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17، المؤرخة في 02 مارس 2026.

77. المقرر الوزاري المشترك رقم 194 المؤرخ في 09 جويلية 2025 الذي يحدد قيام المصالح المتعاقدة بالنشر عبر الصحافة الإلكترونية المعتمدة عند إبرام الصفقات العمومية.

خامسا: الملتقيات

78. جميلة حميدة، مفهوم الصفقات العمومية بين الطبيعة التعاقدية والقيود التشريعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة يحي فارس، المدية، 2013.

79. موسى صادقي، الإجراءات العملية لكيفية تحضير وإعداد دفاتر الشروط، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليوم الدراسي حول التنظيم الجديد للصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المنظم بكلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 2015/12/17.

80. يونس قرواط، نجاة حجاب، مداخلة بعنوان الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية والحوكمة الإلكترونية، الملتقى الوطني حول الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية في ظل آثار الأزمة الصحية العالمية (الواقع والمأمول)، كلية محمد بوضياف المسيلة، 2023.

81. الهادي زروقي، محمد لعروس معالم تطبيق حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الصفقات العمومية كلية الحقوق جامعة سعد دحلب البليدة 2025.

المطبوعات الجامعية

82. إبراهيم بختي، مطبوعة منهجية إعداد مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 202-2026.

التقارير المنشورة:

83. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة UNODC، الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة الثانية سنة 2012.

84. Organisation de coopération et de développement économiques OCDE, principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics, Edition OCDE 2011.

85. Organisation de coopération et de développement économiques OCDE, Revue de système de passation des marchés publics en Algérie vers un système efficient ouvert et inclusif, Editions OCDE, Paris, 2019.

86. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific UNESCA What it is Governance 2009.

سادسا: الوثائق الإلكترونية

87. البنك الدولي، تقرير بعنوان تعزيز فعالية الحكومات وشفافيتها، مكافحة الفساد، ملخص تنفيذي، 2020 ملخص

واف: وشفافيتها: مكافحة الفساد تعزيز فعالية

الحكومات، <https://documents.albankaldawli.org/ar/publication/documents-reports/documentdetail/598081601367485180>

تاريخ الإطلاع: 2026/03/30 على الساعة: 18:50 مساءً.

88. Methodology for Assessing Procurement Systems MAPS PEFA 2022 Stocktaking - آخر إطلاع على الموقع بتاريخ: 2026/04/13 على الساعة 11:48 Slide 1 B17.pdf

<https://www.pefa.org/sites/pefa/files/PEFA%202022%20Stocktaking%20-%20B17.pdf>

89. https://www.oecd.org/fr/publications/principes-de-l-ocde-pour-renforcer-l-integrite-dans-les-marches-publics_9789264056626-fr.html . تاريخ الاطلاع على الموقع: 2026/02/28 على الساعة 13:53

قائمة الملاحق

الأسئلة الموجهة لرئيس مكتب الميزانية	
01	ما هي مراحل تخصيص الاعتماد المالي لهذه العملية؟
02	هل تم إعادة تقييم العملية أو تسميتها؟
الأسئلة الموجهة للموظفين المكلفين بالصفقات العمومية	
01	ما هي إجراءات ومراحل إعداد التقييم الإداري؟
02	هل يتم الاعتماد على أسعار مرجعية في تحديد الأسعار؟
03	عملية إعداد التقييم الإداري تخضع لمصادقة و تأشيرة مجموعة من المهندسين التقنيين؟
04	هل يتم إشراك المتعاملين الاقتصاديين في عملية إعداد التقييم الإداري؟
05	ما هي الأسس التي يعتمد عليها في تحديد معايير الاختيار وشروط المشاركة؟
06	هل تختلف معايير الاختيار وشروط المشاركة حسب طبيعة كل مشروع؟
07	هل يتم إعداد معايير الاختيار جماعيا أم فرديا؟
08	ما هي الوسائل التي يعتمد عليها في نشر إعلانات طلب العروض والمنح المؤقتة؟
09	ما هي الصعوبات التي تعترض عملية النشر وتؤثر على المنافسة وإمكانية الطعن في القرارات؟
10	هل تُبلغ المصلحة المتعاقدة المتعاملين الاقتصاديين بنتائج الطعن؟
11	ما هو تقييمكم لطرق النشر المتوفرة حاليا؟
12	هل يتم تغيير أعضاء اللجنة بصفة دورية أم أنها دائمة؟ هل يخضع أعضائها لدورات تدريبية؟
13	كيف تجري جلسة فتح الأظرفة وهل يتم تدوين كل تفاصيل الملفات ضمن محضر فتح الأظرفة؟
14	كيف تتم عملية تقييم العروض وما هي مراحلها؟ هل يتم تسجيل تحفظات من طرف أعضائها؟
15	هل قرارات اللجنة على مستوى المديرية تتخذ بالإجماع أم بالتصويت؟
16	هل يتم دراسة مضمون الملفات على مستوى لجان الصفقات؟ هل تم رفض ملفات من قبل؟
الأسئلة الموجهة للمتعامل الاقتصادي	
17	هل يتم استشارتكم في مرحلة تحديد الحاجات؟
18	ما رأيكم في عملية الإشهار والنشر على مستوى المديرية؟
19	هل دفاتر الشروط متاحة للجميع وسهل الحصول عليها؟
20	هل بإمكانكم الاطلاع على نتائج قرارات الإسناد والطعن فيها؟
21	هل يتم تبليغكم بكل القرارات التي تخصكم؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



ولاية ورقلة
مديرية الإدارة المحلية
مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية

كشف تبليغ الاعتماد
البرامج الموجهة الى مديرية الاشغال العمومية

الرقم	الباب	المادة	رقم البرنامج	عنوان البرنامج	المبلغ
01	9622	2372	2024/106	إعادة الاعتبار للطريق المحيط لحي القصير بين عيادة القصير و مفترق الطرق الأروقة مع الفترعات بما في ذلك المراقبة و المتابعة	33.500.000,00
02	9622	2371	2024/107	انجاز اشغال التهيئة بين مسرح الهواء الملق و مفترق الطرق شارع فوري (الطريق البلدي رقم 10) بما في ذلك المراقبة و المتابعة	30.100.000,00
03	9622	2371	2024/108	انجاز اشغال التهيئة و الطرق الفرعية بين مديرية التخطيط و مستشفى السدانة الجزائري الكوي لطب السيون بما في ذلك المتابعة	33.600.000,00
04	9622	2372	2024/109	إعادة تأهيل التهيئة بين مفترق الطريق البلدي رقم 10 و شارع فوري باتجاه مقر صندوق معادلة التخمات الاجتماعية بما في ذلك المتابعة	25.000.000,00
05	9622	2372	2024/110	إعادة تأهيل مواقف الحافلات و تهيئة الخارجية و المراقبة و المتابعة	110.000.000,00
06	9622	2372	2024/111	إعادة الاعمار للطرق الرابط بين مركز القرية العلمي و الرياضي و حي القوس مروراً بموسسة بلمكوشم بما في ذلك المراقبة و المتابعة	12.000.000,00
07	9622	2371	2024/112	انجاز اشغال التهيئة بين عيادة المرشد و مقر الأمن الولائي سابقا بما في ذلك المتابعة	51.000.000,00
08	9622	2371	2024/113	تهيئة الساحة المتباعدة لعيادة المرشد بالقارة الشمالية بما في ذلك المتابعة	21.100.000,00
				المجموع	316.300.000,00

الملحق رقم 02: كشف تبليغ الاعتمادات المالية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES INFRASTRUCTURES DE BASE
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA DE OUARGLA

Budget de Wilaya 2024

Intitulé de l'opération : Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2 y compris suivi et contrôle

Cahier des charges N°.....

21 AOUT 2024

تأشير رقم 105/2024

Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2

- Le service contractant: Mr le wali de la wilaya d'Ouargla représenté par le Directeur des Travaux Publics
- Le partenaire cocontractant :
- Montant en TTC:.....
- Délai de réalisation :

الملحق رقم 03: دفتر الشروط مؤشر

الملحق رقم 04: طلب العروض باللغة العربية

طلب العروض الوطني المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا
رقم 2024/37

[illegible]

الملحق رقم 05: النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي باللغتين العربية والفرنسية

[illegible]

الملحق رقم 10: الإعلان عن المنح المؤقت باللغة الفرنسية

LE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA DE OUARGLA

Budget de wilaya 2024

08 DEC. 2024

Mise à niveau des aires de stationnement et d'aménagement
de l'habitat et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2 y
trôle.

N°.....DU.....

[illegible]

الملحق رقم 12: الصفقة مؤشرة من طرف لجنة

الملحق رقم 11: الإعلان عن المنح المؤقت بالثبنة الرسمية
لصفقات المتعامل العمومي

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
LA WILAYA D'OUARGLA
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

Budget de la Wilaya 2024

numéro du Programme : 962/2372/110/2024

ntitulé du Programme : Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2, y compris les travaux de drainage, le suivi et le contrôle

Avenant d'ajustement des quantités définitives 03 DEC. 2025
du marché n° 291/2024

Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2

Le Service Contractant : Mr le Wali de la wilaya d'Ouargla représenté par Mr le Directeur des Travaux Publics

Le Partenaire Cocontractant : SARL SAMANA MULTISERVICES

MONTANT DE L'AVENANT : 10 699 549,00 DA (en diminution)

الملحق رقم 14: ملحق ضبط الكميات النهائية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
LA WILAYA D'OUARGLA
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

Budget de la Wilaya 2024

numéro du Programme : 962/2372/110/2024

ntitulé du Programme : Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2, y compris les travaux de drainage, le suivi et le contrôle

Avenant N 01
au marché n° 291/2024

Mise à niveau des aires de stationnement et aménagement extérieur et voie de liaison et d'accès à l'université KASDI MERBAH pôle N°2

Le Service Contractant : Mr le Wali de la wilaya d'Ouargla représenté par Mr le Directeur des Travaux Publics

Le Partenaire Cocontractant : SARL SAMANA MULTISERVICES

MONTANT DE L'AVENANT : 15 859 500,00 DA

الملحق رقم 13: الملحق رقم 01 للصفحة