

Vers le nouveau management public, pour mettre en place une meilleure gouvernance dans les organismes de santé en Algérie

Towards the new public management, to set up better governance in health organizations in Algeria

¹Nessrine OUGHARI, Hadj Kouider GOURINE², Mohamed El habib MERHOUM³

¹Université de Chlef, Algérie, Labo (SFBPMFI), n.oughari@univ-chlef.dz

²Université de Chlef, Algérie, h.gourine@univ-chlef.dz

³Université abdelhamid ibn badis, Mostaganem, Algérie, mohamed.merhoum@univ-mosta.dz

Reçu le : 30/04/2020

Accepté le : 01/06/2020

Résumé

La gestion des organismes de santé soulève la question de la bonne gouvernance. Elle restera au centre des préoccupations de l'Etat lors de la mise en place de ses politiques. Dans l'autre sens, les établissements hospitaliers publics et les décideurs dans ce secteur doivent désormais, comme les établissements hospitaliers privés, être efficaces, performants et les méthodes de management public doivent-elles aller dans ce sens. A ce propos, cette recherche porte sur la gouvernance de système de santé, dont la mise en place du nouveau management public dans les organismes de santé qui fédère tous les acteurs sur les objectifs clairs et communs.

Mot clés : *Audit interne, Cartographie des risques, Contrôle interne, Le Nouveau Management Public, Les organismes de santé.*

Code JEL : *M42, P36, M11*

Abstract

The management of health organizations raised the issue of good governance. It will remain at the center of the concerns of the State during the implementation of its policies. In the other direction, public hospitals and decision makers in this sector must now, be efficient, effective, like private hospitals and public management methods must go in this direction. In this regard, this research focuses on the governance of the health system, including the establishment of new public management in health organizations that unites all stakeholders on clear and common objectives.

Keywords: *Internal audit, Risk mapping, internal control, New Public Management, Health organizations.*

Jel Classification Codes : *M42, P36, M11*

¹ **Auteur correspondant :** Nessrine OUGHARI, n.oughari@univ-chlef.dz

1. Introduction :

Les organismes de santé en Algérie peuvent, dans certaines circonstances, être efficaces, et répondent à certains dysfonctionnements au niveau des programmes de gestion, mais surtout aussi au niveau de la gestion des ressources humaines, et aux problèmes de qualité. Ces défaillances affectent la performance de ces organismes.

Les défis de l'amélioration des résultats de santé, tout en freinant la hausse des dépenses de santé et en maintenant les incitations à l'innovation managériale, dont le gouvernement doit faire face, sont devenus des enjeux nécessaires pour créer de la valeur ajoutée dans les organismes de santé en Algérie.

Alors que l'on parlait de la performance des organismes de santé publics, une nouvelle philosophie est apparue, en Angleterre au début des années 1980, le nouveau management public, une nouvelle façon pour gérer les établissements appartenant au secteur public, basée sur l'influence de « l'esprit d'entreprise » dans l'appareil d'Etat. (Yvon Pesqueux, 2006)

En effet, Le contrôle interne comme outil de nouveau management public, fait partie des fondamentaux d'une bonne gestion. Cette notion est cependant, peu répandue ou mal maîtrisée par les organismes de santé en Algérie. Le contrôle interne dans les organismes du secteur public doit se comprendre dans le cadre de leurs caractéristiques spécifiques, c'est-à-dire en prenant en compte le caractère social ou politique de certains de leurs objectifs.

Un management innovant a besoin d'un organe qui peut conseiller le management dans l'exécution de ses tâches. Un service d'audit interne convient parfaitement pour reprendre à cette « fonction d'avis ».

Au-delà, ce papier s'interroge plus fondamentalement sur l'application du nouveau management public pour assurer la bonne gouvernance et mieux gérer les établissements de la santé en Algérie. Ainsi la mise en place d'un dispositif du contrôle interne, aussi, la nécessité d'un organe d'audit interne au sein des organismes de santé.

La question principale de la recherche est la suivante :

La mise en place du nouveau management public, contribue-t-elle à renforcer la gouvernance des organismes de santé en Algérie ? ».

Pour répondre à cette problématique, on va enrichir notre recherche par les questions suivantes :

- 1- Le nouveau management public est-il un mode de résolution des problèmes managériaux au sein des organismes de santé public en Algérie ?*
- 2- Jusqu'à quel point, et dans quelles conditions l'audit interne assure la bonne gouvernance dans les établissements publics ?*
- 3- le nouveau management public est-il appliqué dans les établissements publics algériens ?*

Les hypothèses de la présente recherche sont les suivants :

Le nouveau management public a un grand avantage dans la gestion des organismes de santé.

L'audit interne, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui dans les entreprises privées n'existe pas dans les organismes de santé en Algérie.

Le contrôle interne et la cartographie des risques permettent d'identifier les risques qui menacent la réalisation des objectifs.

L'objectif principal de notre recherche, est de trouver des solutions appropriées aux différents problèmes, qui se posent dans les organismes de santé. Cette recherche porte plus particulièrement sur les objectifs suivants :

-Vers une nouvelle façon de gérer les organismes de santé dont le changement peut être introduit efficacement dans les systèmes de santé.

-Introduire la notion de performance.

-Améliorer la qualité des services de la santé publics.

-Vulgariser les principes du nouveau management public.

-Sensibiliser les gouvernants à la question de gestion des risques, et au contrôle des coûts.

Notre recherche se fonde sur une théorie socio-économique, nous avons choisi cette théorie comme un référentiel de l'innovation managériale au sein des organismes publics de santé en Algérie. Dans la partie empirique, nous avons opté pour une recherche-intervention socio-économique basée sur l'élaboration des entretiens semi-directifs qui ont donné lieu à une prise de notes sur le passage à la nouvelle gestion publique.

Nous avons structuré notre recherche autour de trois parties. La première partie traite la notion du nouveau management public. La deuxième partie sera réservée aux outils du nouveau management public, dont le contrôle interne et l'audit interne. La troisième partie est une étude empirique élaborée par le biais des entretiens semi directifs au niveau des hôpitaux types.

2. Le management et le fonctionnement des organismes de santé en Algérie

Le management a une grande importance dans la gestion des organismes, notre recherche est sur les organismes de santé en Algérie.

2.1. Le management public

Il est important de passer par la notion de management public, avec ses concepts et caractéristiques afin de comprendre la nouvelle gestion administratif.

2.1.1. Organisation et management

À cet égard, Denis Proulx, dans son ouvrage sur « le management des organisations publiques » a cité les deux « sources » des sciences de la gestion, le paradigme administratif et le paradigme managérial. Le premier consiste à identifier des procédures administratives par niveau pour élaborer le modèle de l'organisation parfaite. Alors que le management tend à reconnaître les situations de décision afin d'élaborer les critères de la bonne décision (Denis Proulx, 2006). Cette recherche porte sur le paradigme managérial, dont le nouveau management public. C'est une nouvelle façon pour gérer les établissements publics, et les établissements de santé publique en particularité.

2.1.2. Les concepts du management public

Très peu de définitions du management public sont données dans la littérature en gestion.

- Définition

Laufer décrit deux courants opposés pour définir le management public. Un premier courant considère que le management public est le management des organisations appartenant au secteur public. La notion de public accolé à celle de management correspondant au statut juridique des organisations. Le second courant de pensée considère que le critère juridique doit céder la place à des critères issus des sciences humaines. Dans les deux approches que nous

venons d'évoquer, le management public équivaut au management des organisations du service public. (Romain Laufer, 1985).

Le management public est donc l'ensemble des méthodes pratiquées dans la gestion des organisations publiques (collectivités territoriales, hôpitaux, universités,...), qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics. Le management public permet de conduire les organisations par la mise en œuvre de techniques et de méthodes déterminées. (Denys Lamarzelle, 2008).

- Les caractéristiques du management public

Dans son article sur « les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement », Crozier a cité trois caractéristiques du NMP. L'activité publique est fondée sur l'institution juridique du monopole d'une fonction, fournissant essentiellement à la société des services complexes, gérant des relations humaines beaucoup plus que des biens matériels. Aussi, l'explosion des communications ainsi que le passage d'une société de production à une société de services (Crozier, 1985).

La spécificité du management public réside dans le fait que les valeurs de service public ne sont pas celles du marché (Eric Ardouin, 2012). Le service public est différent de celui fourni par le secteur privé, ce qui montre le monopole d'une fonction par le secteur public.

2.2. Le nouveau management public

Une nouvelle philosophie est apparue, en Angleterre au début des années 1980.

2.2.1. Les concepts du nouveau management public

Le nouveau management public est, depuis sa naissance vers le début des années quatre-vingt, porteur d'un renouvellement de la pensée managérielle qui se traduit notamment par de nouveaux discours et de nouvelles pratiques au sein de l'administration publique. (Christian Rouillard, 2003)

- Définition

Il n'existe pas de définition unique du Nouveau Management Public (NPM), mais le point commun des réformes regroupées sous ce terme est le passage d'une logique « traditionnelle » de l'administration publique à une nouvelle logique de management fondée sur les méthodes employées dans le secteur privé. (Kamar Damaj, 2013). Les réformes allant dans ce sens

mettent l'accent non plus sur l'administration publique traditionnelle mais sur la gestion des affaires publiques. (George A. Larbi, 1999)

Le New Public Management est un mode de management public qui emprunte des méthodes et outils issus du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et de résultats. Les notions qui sous-tendent l'emprunt de tels outils sont celles de flexibilité, d'efficacité, d'efficience et d'évaluation. (Pierre-Charles Pupion, Yves Chappoz, 2015)

- Les principes managériaux du NMP

Pour Christopher Hood, les principes qui fondent le NMP consistent à une évolution vers une concurrence accrue entre les organisations du secteur public et entre les organisations du secteur public et le secteur privé (Hood C, 1995). Ils se caractérisent aussi par une tendance vers une plus grande utilisation dans le secteur public de pratiques de gestion qui sont largement inspirées du secteur des entreprises privées (Hood C, 1995).

Le nouveau management public repose en grande partie sur l'adoption, par la sphère publique, d'instruments issus de la pratique des entreprises privées dont la mise en œuvre est présentée comme étant neutre sur la conception même des politiques publiques en ce sens qu'ils jouent non sur les finalités des politiques mais sur les processus de gestion des ressources (Frédéric Marty, 2011).

Le NMP tient compte aussi d'une évolution vers un accent accru mis sur la discipline et la parcimonie dans l'utilisation des ressources et sur la recherche active de solutions alternatives moins coûteuses pour la fourniture de services publics.

L'évolution vers une gestion plus «centralisée» (c'est-à-dire un contrôle plus actif des organisations publiques par des dirigeants visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire (Hood C, 1995).

Un mouvement vers plus explicite et standards mesurables (ou au moins vérifiables) de performance pour les organisations du secteur public, (Hood C, 1995).

2.2.2. Les avantages et les limites dans l'application du NMP

Nous présentons ici une synthèse des principaux avantages et limites relatifs à l'application du NMP.

- Les avantages du NMP

Les avantages liés à la mise en place du NPM sont multiples. Nous ne donnerons ici que certains avantages significatifs.

Selon Alain-Gérard Cohen, le NMP permet de rationaliser les dépenses publiques suite à l'introduction d'un système financier de contrôle et de gestion dans les organisations publiques.

Pour Anne Amar, le NMP permet de perfectionner et de moderniser l'action publique, (Anne Amar, 2007), en utilisant des nouvelles méthodes approuvées dans le secteur privé, telles que la planification stratégique, les nouvelles technologies, les systèmes d'informations comptables, la mise en place d'un système de contrôle interne, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de la gestion administratif.

Le NMP présente un second visage qui dénonce la lourdeur hiérarchique des bureaucraties et (Philippe Bezes, 2005), notamment, la décentralisation du pouvoir. Il donne un espace libre aux agents publics afin d'augmenter l'autonomie donnée aux managers. (Alain Gérard Cohen, 2012)

- Les limites du NMP

Selon Kamar Damaj, le NMP considère que, les objectifs initiaux de l'État consistent à rendre des services publics de qualité, de promouvoir la justice sociale et de favoriser l'égalité et l'équité entre les usagers (Kamar Damaj, 2013). Ce qui constitue des freins à la productivité, d'après Olivier Keramidas. Dans le cadre de l'application du NMP dans les organisations publiques, les objectifs de ces derniers restent un choix entre la satisfaction de l'ensemble des citoyens, ou bien, rendre l'état performant. (Olivier Keramidas, 2005)

- Autre limite

Le management public est « différent » et « plus difficile » que le management privé (Anne Amar, 2007). Les méthodes appliquées dans le secteur privé ne s'appliquent pas dans le secteur public avec les mêmes conditions. Si en prend le cas de l'Algérie un fonctionnaire dans une administration publique n'est pas motivé comme un fonctionnaire dans une société privé (rémunération, formation, stage, primes...).

3. Le fonctionnement des organismes de santé en Algérie

Le système de santé en Algérie se compose d'établissements hospitaliers publics et d'établissements hospitaliers privés. Le champ de notre recherche est limité aux établissements publics qui sont réparties en trois structures : Centres hospitalo-universitaires, L'Établissement

public hospitalier et l'Établissement public de santé de proximité et les Etablissements hospitaliers spécialisés.

3.1. Le centre hospitalo-universitaire

Le centre hospitalo-universitaire est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est rattaché à un établissement d'enseignement et de formation supérieure en sciences médicales spécialisé, en fonction des missions de diagnostic, d'exploitation, de soins, de prévention, de formation, d'études et de recherche.

3.2. L'Établissement public hospitalier et l'Établissement public de santé de proximité

L'Établissement public hospitalier et l'Établissement public de santé de proximité sont des établissements publics à caractère administratif, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils ont pour mission de prendre en charge, de manière intégrée et hiérarchisée, les besoins sanitaires de la population (Décret exécutif n°97-465, 1997).

3.3. L'établissement hospitalier spécialisé

L'établissement hospitalier spécialisé est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est prend en charge une maladie déterminée, et dépend de l'affection d'un appareil ou d'un système organique donné, ou d'un groupe d'âge déterminé. (Décret exécutif n°97-465, 1997)

Le fonctionnement des établissements cités est assuré par l'inspection générale, placée sous l'autorité du ministre de la santé et de la population. Elle est chargée de concevoir et de mettre en œuvre les mesures et moyens nécessaires pour l'évaluation et le contrôle des activités des structures, organismes et établissements relevant du secteur de la santé. Elle est e est notamment chargée de (Décret exécutif n°97-465, 1997) :

- S'assurer du fonctionnement normal et régulier des structures, organismes et établissements relevant du secteur de la santé et de la population ;
- Prévenir les défaillances dans la gestion et la marche de leurs services ;
- Veiller à l'application de la législation et de la réglementation qui les concerne ;
- Orienter et conseiller les gestionnaires pour leur permettre de mieux assurer leurs prérogatives dans le respect des lois et règlements en vigueur ; Veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des moyens et des ressources mis en place ;

- S'assurer de la concrétisation de l'impératif de rigueur dans l'organisation du travail ;
- S'assurer de la mise en œuvre et du suivi des décisions et orientations qui leurs sont données par le ministre de la santé et de la population.

4. Audit et contrôle interne, outils du nouveau management public

Nous avons choisi l'audit interne et le contrôle interne comme outils du nouveau management public.

4.1. Audit interne

L'INTOSAI définit une fonction d'audit interne en ces termes : « Moyens fonctionnels par lesquels les gestionnaires d'une unité acquièrent au sein même de cette unité la certitude que les circuits comptables et financiers dont ils sont responsables fonctionnent d'une manière qui réduit au maximum les risques de fraudes, d'erreurs, de non-rentabilité ou de gaspillage » (INTOSAI GOV 9150).

Selon Eric Ardouin, l'audit interne est communément présenté comme un contrôle de second niveau et un contrôle périodique. Il se différencie ainsi des contrôles permanents ou des contrôles de conformité dont il est complémentaire. (Eric Ardouin, 2012).

Les auditeurs internes doivent évaluer et établir périodiquement des rapports sur l'efficacité et les déficiences des structures de contrôle interne et le risque que représentent ces faiblesses pour l'efficacité du fonctionnement des activités publiques et pour la protection des biens publics. (INTOSAI GOV 9100).

L'audit interne n'est pas non plus un contrôle mais l'évaluation par un expert professionnel (généralement une équipe pluridisciplinaire), de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place et son amélioration par des recommandations. (Alain-Gérard Cohen, 2012)

Ces deux exigences, Contrôle interne(CI) et Audit interne (AI), on l'a bien compris, concernent en premier lieu la gestion, le fonctionnement de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs, les risques qu'il faut éviter ou limiter (Alain-Gérard Cohen, 2012)

4.2. Contrôle interne

Le contrôle cherche à ce que les buts soient atteints, les finalités légitimes, et que les ressources soient utilisées à bon escient et de la façon la plus efficace et efficiente possible

(Denis Prolux, 2006). Il consiste à trouver des façons de savoir ce qui se passe au sein d'une organisation (Denis Prolux, 2006).

L'INTOSAI définit le contrôle interne comme un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants telles comme ils sont cités dans le guide d'INTOSAI :

- Exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces ;
- Respect des obligations de rendre compte ;
- Conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- Protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages (INTOSAI GOV 9100).

3.2.1. Limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne peut, à lui seul, garantir la réalisation des objectifs généraux définis plus haut. Un système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir à la direction qu'une assurance raisonnable -et non absolue- quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité. Le contrôle interne peut fournir des informations au management pour son évaluation du degré de réalisation des objectifs qui lui sont fixés mais non transformer un mauvais manager en un bon manager. Au demeurant, le management n'a aucun contrôle sur les changements qui pourraient intervenir dans la politique ou les programmes du gouvernement, ou dans le contexte démographique ou économique de son action. De tels changements peuvent imposer aux managers de revoir les contrôles et d'ajuster le niveau de risque acceptable (Eric Ardouin, 2012).

Un système de contrôle interne efficace réduit la probabilité de ne pas atteindre les objectifs. Il n'en élimine pas pour autant le risque toujours présent que le contrôle interne soit mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu (Eric Ardouin, 2012).

En effet, dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou de la distraction, voire de manœuvres telles que collusion, abus ou transgression (Eric Ardouin, 2012).

4.3. La cartographie des risques

La cartographie des risques est également, un outil de référence dans le domaine du management des risques ayant comme objectifs généraux d'anticiper, évaluer, visualiser, et contribuer à améliorer la robustesse de la stratégie et de l'image durable de la société ; réduire les vulnérabilités en identifiant et anticipant les risques majeurs et en évaluant leur niveau de traitement ; contribuer à identifier les compétences, les fonctions et les processus critiques ; exploiter les opportunités (processus, produits) . (Eric Ardouin, 2012)

Celui-ci ne s'arrête en aucune manière au traditionnel contrôle financier et au contrôle administratif a priori et systématique.

5. Quelle méthodologie pour un cadre expérimentale fondée sur une recherche-intervention socio-économique

Avant de présenter le cadre méthodologique proposé pour l'étude, il est nécessaire de présenter le terrain de la recherche, ainsi que de la pertinence de s'intéresser plus particulièrement au cas de l'Algérie.

Les établissements publics de santé en Algérie souffrent de différents problèmes au niveau de gestion, de contrôle, de qualité des services de santé, et même la satisfaction des usagers. Ces problèmes constituent des freins à la performance et la bonne gouvernance au sein de ces organismes.

Au-delà, nous avons choisi d'entamer le sujet de l'innovation managériale dans le secteur de santé en Algérie afin de résoudre ces dysfonctionnements et introduire la notion de performance.

Selon Savall et Zardet les « méthodes qualitatives sont mieux appropriées à l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux » (Savall et Zardet, 2004). De ce fait, nous avons opté pour une recherche-intervention socio-économique réalisée à partir d'entretiens semi-directifs au niveau de deux établissements publics hospitaliers à Mostaganem (Algérie). Ces derniers sont des hôpitaux type, et ce à titre exploratoire, en vue d'étoffer la recherche par des interviews auprès d'autres établissements de santé.

5.1. Elaboration des entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif ce n'est pas une liste de questions mais un outil qu'il faut apprendre à utiliser et à adapter au contexte de l'entretien (Tiphaine GODFROID, 2012).

Dans l'établissement A, nous avons effectuée deux entretiens auprès des personnels de base, et trois entretiens auprès des différents niveaux hiérarchiques de service personnel.

Dans l'établissement B, nous avons mené six entretiens auprès des chefs de services. Notons que nous n'avons pas l'autorisation de faire des entretiens auprès des directeurs de l'établissement B.

Les entretiens individuels (d'une heure) furent pour l'encadrement, et collectifs (d'une heure et demi) pour les groupes de personnels et d'usagers. Nous avons interviewé une ou plusieurs personnes.

Tableau N°1. Présentation des entretiens

Catégories	Type d'entretien	Durée de l'entretien
Encadrement	Semi-directif	1h
Personnel de base	Semi-directif	1h30

Source : Construction personnelle en se fondant sur le guide d'entretien semi-directif

Nous avons attribué à chaque phrase-témoin un code identifiant l'origine de la phrase selon deux variables : identification de l'établissement, identification du type de population.

Tableau N°2 : Identificateurs

A	Etablissement A Hôpital CHI-GUEVARA
B	Etablissement B Hôpital de Mère-Enfant Lalla Kheira
E	Encadrement
P	Personnel de base

Source : Construction personnelle en se fondant sur le guide d'entretien semi-directif

5.2. Analyse des résultats

Nous présentons les résultats issus du retraitement des informations de la base expérimentale, accompagnés des résultats issus de nos enquêtes auprès des établissements A et B

5.2.1. Le nouveau management public

L'application du nouveau management public (NMP) est-elle adaptée aux organismes de santé en Algérie ?

«Le NMP permet de résoudre certains dysfonctionnements, au niveau des programmes de gestion, mais les spécificités des organismes de santé algériens constituent des freins à l'application du NMP. » (A, E) ;
« Les moyens financiers sont limités, la formation des fonctionnaires est insuffisante. » (B, E) ;
« Le management public est différent et plus difficile que le management privé, on a un problème d'absence des principes du management par qualité. » (A, E) ;
« Le NMP peut être un mode de résolution des problèmes managériaux, et son application reflète des décideurs publics » (B, E).

5.2.2. L'audit interne

La fonction d'audit interne existe-elle au sein de votre établissement ?

« L'audit interne reste une fonction à consolider au sein des hôpitaux, il n'existe pas systématiquement un service d'audit interne à l'hôpital. » (A.E)

« L'audit interne existe dans les organisations du secteur privé, les organisations publiques ne sont pas concernées. » (B, E).

5.2.3. Le contrôle interne

Votre établissement dispose-t-il d'un système de contrôle interne ?

« Le contrôle interne n'est pas un nouveau dispositif, il existerait déjà, mais son être formalisé » (A, E) ;

« Il n'existe pas un système de contrôle interne au sein de l'hôpital. » (B, P) ;

« Chaque service est contrôlé par un responsable de ce service, généralement c'est un médecin qui occupe le poste d'un chef service » (B, P) ;

« Le contrôle interne est un dispositif déjà existant au sein des hôpitaux sous la forme de la démarche qualité, mais ça existe dans les pays développés, et non pas en Algérie » (B, E)

5.2.4. La cartographie des risques

Avez-vous élaboré une cartographie des risques ?

« Les dispositifs de gestion des risques ont pour utilité essentielle de s'assurer de la mise en œuvre des décisions des politiques publiques efficaces, et ces dispositifs n'existent pas au sein de notre établissement » (A, E) ;

« Je n'ai pas des informations sur la cartographies des risques » (A, P) ;

« La cartographie des risques ! Cette démarche reste encore informelle ou empirique » (A, E) ;

« Les responsables sont sensibles à la question de gestion des risques, mais on n'a pas élaboré une cartographies des risques » (B, E)

5.3. Expertise des hypothèses

D'après les résultats des entretiens semi-directifs, on va examiner les hypothèses de recherche.

5.3.1. Le nouveau management public

La lecture des phrases- témoins concernant le nouveau management public nous a amené à conclure que son application dans les organismes de santé algérienne permet de résoudre certains dysfonctionnements au niveau des programmes de gestion, mais surtout aussi au niveau de la gestion des risques, et la réalisation des objectifs. Mais les spécificités de ces établissements constituent des freins à l'application du nouveau management public.

D'une manière générale, au sein des organismes de santé en Algérie, les moyens financiers sont limités, la formation des fonctionnaires est insuffisante, des phénomènes de corruption existent. Ainsi la mauvaise gestion et le manque de nouvelles technologies. Ces freins rendent alors plus complexe l'application du NMP.

5.3.2. L'audit interne

Selon les interviewés, l'audit interne n'est pas une obligation légale dans les établissements publics, il n'existe pas au sein des organismes de santé.

Un effort des acteurs à faire pour prendre en compte l'audit interne et la maîtrise des risques par d'autres fonctions non spécialisées dans ces domaines, notamment le contrôle de gestion.

5.3.3. Le contrôle interne

L'entretien semi-directif montre une absence de la transversalité au sein des services des organismes de santé. Les procédures du contrôle interne existantes au sein de la structure ne sont pas formalisées et sont très segmentées. Certains services sont plus ou moins avancés dans les procédures, c'est le cas de l'hôpital CHI-GUIVARA qui a mis en place les procédures sur la qualité des informations données aux agents et sur la confidentialité. Au niveau de la paie les procédures de la sécurité sont également mise en place. Ces différentes procédures déployées au sein de chaque service sont faites de manière isolées et par les agents de chaque service.

En somme, le manque de dispositif de contrôle interne et l'absence d'une organisation fonctionnelle pour séparer les tâches sont des faiblesses pour l'établissement public de la santé

en Algérie. Il convient donc de faire des préconisations pour renforcer ce dispositif, afin qu'il soit plus efficace et efficient.

5.3.4. La cartographie des risques

Selon les personnes interviewées, les dispositifs de gestion des risques ont pour utilité essentielle de s'assurer de la mise en œuvre des décisions de politiques publiques efficaces et efficientes, illustrant ainsi la préoccupation des décideurs publics de maîtriser les processus qui sous-tendent le déploiement de leurs missions.

Mais, il n'Ya pas une véritable prise de conscience dans la gestion des risques. Les agents ou personnels des établissements publics sont peu ou pas sensibilisés à ce problème posé.

6. Conclusion

Notre champ de recherche est les organismes de santé en Algérie. On observe dans le domaine des sciences de gestion, depuis les trente dernières années, un développement des perspectives de recherche qui structurent pas à pas une théorie de la gestion administrative dans le cadre du nouveau management public.

Pour introduire la notion de performance dans le secteur public, une démarche qualité implique donc la mise en place du nouveau management public qui fédère tous les acteurs sur les objectifs clairs et communs.

Le NMP est un mouvement de pensée portant sur un aspect du pilotage des organisations publiques. Gérer l'état comme une entreprise est désormais le mot d'ordre de ce nouveau mode de management public. L'absence du NMP en Algérie nous a encouragés à étudier la possibilité de son application dans les organismes de santé.

En effet, le contrôle interne est un dispositif indispensable dans les établissements publics en Algérie, afin de donner une assurance raisonnable aux objectifs tracés.

Notre problématique de recherche était la suivante : « La mise en place du nouveau management public, contribue-elle à renforcer la gouvernance des organismes de santé en Algérie ? ».

En réponse à notre problématique, nous présentons les résultats obtenus suivants :

La mise en place du nouveau management public dans les organismes de santé en Algérie permet de résoudre certains dysfonctionnements au niveau de programme de gestion. Mais les spécificités des établissements publics en Algérie constituent de freins à son application.

Le contrôle interne va permettre de fiabiliser l'information à travers la maîtrise des risques, de rendre homogène les pratiques et améliorer la gouvernance des organismes de santé en Algérie.

L'audit interne reste une fonction à consolider au sein des établissements publics hospitaliers dans le cadre de garantir l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne.

En fin, nous proposons deux perspectives. La première consiste à poursuivre ce travail en réalisant des études quantitatives sur des échantillons plus vastes, afin de vérifier et d'approfondir certaines questions sur la mise en place du NMP dans les établissements publics algériens. La deuxième perspective consiste à rebondir sur de nouvelles problématiques, tels que :

- La transformation des organisations publiques algériennes et la mise en œuvre du nouveau management public.

- La contribution de l'audit interne à la bonne gouvernance du secteur public.

7. Références bibliographiques :

1. AMAR, A., & BERTHIER, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites, Revue du RECEMAP, P 1-24.
2. ARDOUIN, E. (2012). Le Management public des territoires, éditions de L'aube, France, PP196-243
3. BEZES, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management, Informations sociales, N° 126, PP 1-13.
4. Christian, R. (2003). Du cynisme au désabusement organisationnel : le nouveau management public en tant que facteur de confusion, Choix, vol. 9, no 6, Québec, P21.
5. COHEN, A. (2012). La Nouvelle Gestion Publique : concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques, Gualino - lextenso, 3ème édition, PP 15-35.
6. COHEN, A.(2010). Une nouvelle façon de gérer l'Etat et l'Administration : contrôle interne et audit publics, Politiques et management public [En ligne], Vol 27/2, 2010, document 27, mis en ligne le 15 mars 2012, consulté le 02 novembre 2018. URL :<http://journals.openedition.org/pmp/2271>. PP 37-40.
7. CROSIER, M. (1985). Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement, Revue Politiques et Management Public, Vol 03, N°1, PP 11-12.
8. DAMAJ, K. (2013). La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers, Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, P249.
9. Décret exécutif n°07-140 du 19 mai fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité, Art 2 , P 09.
10. Décret exécutif n°97-465 du 02 décembre fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des établissements hospitaliers spécialisés, Art 2, P 10.
11. Décret exécutif n°97-467 du 02 décembre fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des centres hospitalo-universitaires, Art 2, P 21.
12. George, A. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States, United Nations Research Institute For Social Development, N°112,
13. GODFROID, T. (2012). Préparer et conduire un entretien semi-directif, Séminaire organisé par Joëlle KIVITS et Laurence GUIGNARD, Université de Lorraine.
14. HOOD, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme, Accounting, Organization and Society, Vol 20, N° 2-3, PP 93-109.
15. INTOSAI GOV 9100, Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, consulté le 28 octobre 2018, Sur le site : www.issai.org. P07.
16. INTOSAI GOV 9100, Orientations relatives à l'établissement de rapports sur l'efficacité des contrôles internes : Expériences des ISC dans la mise en œuvre et l'évaluation de contrôles internes, consulté le 28 octobre 2018, Sur le site : www.issai.org. PP 1-20.
17. INTOSAI GOV 9150, « Coordination et coopération entre les ISC et les auditeurs internes au sein du secteur public », AUSTRIA, consulté le 20 septembre 2018, sur le site : <http://www.issai.org> . P26
18. KERAMIDAS, O. (2005). Les trajectoires d'équité : les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, PP 21.
19. LAMARZELLE, D. (2008). Le management public en Europe, Europa, P05.
20. LAUFER, R. (1985). Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes, Revue politiques et management public, vol 03, N°01, P28.
21. Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Laurence Solis-Potvin. Vers un modèle européen de fonction publique?, Bruylant, PP 1-33.

22. PESQUEUX, Y. (2006). Le “ nouveau management public ” (ou New Public Management), P 03
23. PROULX, D. (2006). Management des organisations publiques, Presses de l'Université du Québec, Québec, P05.
24. PUPION, P., CHAPPOZ, Y. (2015). L'outil de gestion au service du NPM, Gestion et management public, vol 04, N°1, PP 1-2
25. Savall, H., & Zardet, V. (1994). « Recherche en Sciences de Gestion: Observer l'objet complexe : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe »Préface du Pr.David Boje (USA). Paris Economica, , cité par DAMAJ, K., P495.

8. Annexe

Guide d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien est présenté sous la forme d'une liste de thèmes concernant l'innovation managériale des organismes de santé publique en Algérie, et selon les phases suivantes :

1. Introduction

Présentation de l'intervieweur (personne qui mène l'entretien semi-directif).

Préciser les objectifs de l'entretien semi-directif :

Etude qualitative destinée à recueillir les avis des cadres et personnels d'Hôpital CHIGUEVARA et Hôpital de Mère-Enfant Lalla Kheira de Mostaganem sur l'application du nouveau management public, les difficultés rencontrées dans la gestion, et les défaillances du management public.

Rassurer l'interlocuteur sur le respect du principe de l'anonymat : le nom de l'interviewé et le nom de l'entreprise ne seront pas donnés : choix d'un pseudonyme pour l'entreprise (sauf avec son accord).

1.1. Caractéristiques de la personne interrogée

Demander à la personne interrogée des données socioprofessionnelles : tranche âge, statut professionnel, fonction occupée, formation, expérience professionnelle dans l'établissement étudiée.

1.2. Présentation des thèmes qui seront abordés pendant l'entretien (3 parties : A. B. et C.)

A. L'application du nouveau management public

Etude des caractéristiques des établissements de santé publics.

Définir les différents niveaux hiérarchiques.

Etude de la relation entre les cadres et les personnels de l'établissement.

B. La nécessité du contrôle interne et audit interne

Suivis de l'exécution d'opérations ordonnées.

Evaluer la conformité aux lois et réglementation.

C. Elaboration de cartographie des risques

Identifier les risques globaux

Evaluation des risques

L'impact des risques sur les objectifs définis.

2. Conclusion

Demander l'avis de l'interviewé sur :

- l'absence d'un organe d'audit interne et le manque d'un dispositif du contrôle interne dans l'établissement.

- la nécessité de l'adoption du nouveau management public en Algérie.

Remercier l'interviewé et lui dire que les résultats de l'étude empirique lui seront communiqués (apporter cette information de communication des résultats de l'étude empirique à la fin de l'entretien pour ne pas influencer ses réponses).