

Réformes et modernisation des services publics

Exemple : Programme Français de transformation de

L'administration - Action Publique 2022 -

Zohra BENYAHLOU

Doctorante en Management et Politiques Publiques,

Université d'Oran 2. Algérie

Tel : (+213) 555 07 54 61

Courriel : zohrabenyahlou@gmail.com

Résumé :

Les autorités publiques de très nombreux pays tentent depuis plusieurs décennies de réformer le fonctionnement des organisations publiques, parce qu'elles sont confrontées à des exigences croissantes en matière de qualité des services publics, de maîtrise de la dette publique, d'instauration de relations de confiance entre l'Etat et le citoyen, de gestion de la crise économique, et de stratégies de positionnement dans un contexte houleux que génère la mondialisation etc. Une demande pressante se manifeste globalement, dans tous les pays : celle que les pouvoirs publics rendent compte de leurs actions (principe d'imputabilité ; en anglais « *accountability* ») et que soient entreprises des réformes du fonctionnement des organisations publiques. Mesurer et améliorer la performance relève désormais, et de plus en plus, de l'exigence et de la nécessité si l'on veut vraiment moderniser tout le secteur public, et lui permettre de s'adapter avec succès aux réalités d'un monde contemporain extrêmement mouvant.

Mots clés: Réforme-Modernisation-Service Public-Gestion Publique-Performance

Classification JEL : D730-H83 -H110- H190

المخلص:

السلطات العمومية في عدة دول تسعى منذ سنين إلى إصلاح التسيير العمومي للمؤسسات التي تواجهها العديد من التحديات من حيث جودة الخدمات العمومية المقدمة، أزمة الديون، وإعادة بناء الثقة بين الحكومة و المواطن، تسيير الأزمات الاقتصادية و استراتيجيات التموقع في ظل عصر العولمة. تحديات تلزم السلطات العمومية بإعادة النظر في ممارساتها و إصلاح المؤسسات العمومية.

حاليا أصبح تقدير و تحسين أداء الإدارات العمومية من المتطلبات الأساسية لعصرنة القطاع العام من اجل التكيف مع محيط عصري و متطور.

كلمات مفتاحية: إصلاح- عصرنة- الخدمات العمومية-التسيير العمومي- الأداء.

Introduction :

Le contexte actuel marqué par la mondialisation, l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication impose des défis majeurs sur les Etats qui doivent être en harmonie avec cet environnement contraignant et face à ces défis concurrentiels, les pays sont appelés à s'adapter au nouveau contexte et à améliorer la performance du secteur public et son efficacité. Ils sont incités à être performants, les administrations sont, par conséquent, directement impliquées dans la constitution d'un Etat compétitif et performant.

Actuellement, les autorités publiques s'engagent dans une logique moderne de recherche de la performance de leur appareil administratif qui a revêtu une importance toute particulière, à cause de la pression des restrictions budgétaires et la limite des ressources de l'Etat. Les enjeux sont d'importance car l'administration n'est pas un simple instrument à la portée des gouvernements pour la mise en œuvre des politiques publiques, mais elle doit aussi et surtout mieux répondre aux exigences des citoyens. Le citoyen qui est un usager, un contribuable, un partenaire, un bénéficiaire et un électeur, est maintenant plus conscient et exigeant. Il réclame autant que citoyen-contribuable une plus grande maîtrise budgétaire et il demande autant que citoyen usager des prestations de bonne qualité¹.

L'administration algérienne connaît une situation critique (des hiérarchies stériles et des structures organisationnelles inadaptées, rigides et bureaucratiques sans compter les phénomènes de corruption, de clientélisme, et de gaspillage), et d'une façon plus accrue vu le contexte particulier de l'Etat algérien, qui est un pays sous développé, dépendant des revenus des hydrocarbures, les défis sont donc grands et les enjeux sont immenses.

A l'instar des autres pays et depuis deux décennies, l'Algérie s'est engagée dans un vaste chantier de réformes² économiques, politiques et institutionnelles majeures afin de réformer les structures de l'Etat et de redéfinir leurs missions. Mais jusqu'à nos jours, l'administration algérienne est encore jugée inefficace, excessivement bureaucratique et rigide, les fonctionnaires sont toujours démotivés et les citoyens sont insatisfaits.

¹ KEDEROUCI Sabah, « Administration et performance le cas de l'administration Algérienne », Mémoire de Magister, 2010.

² Ibid.

A cet effet notre problématique pose le questionnement suivant :

- *Comment pouvons-nous expliquer l'inefficacité des réformes des services publics en Algérie ?*
- *Quel serait pour l'Algérie les conditions organisationnelles pouvant faire du programme Français de modernisation 2022 un début d'inspiration d'un modèle futur de modernisation des services publics ?*

Pour apporter des éléments de réponses à cette problématique, notre papier est organisé en trois sections :

La première section présente le cadre théorique de la modernisation du service public. Les Réformes et modernisation des services publics en Algérie feront l'objet de la deuxième section. La troisième section traite l'expérience Française dans la modernisation du service public.

Section 1 : Le cadre théorique de « la modernisation du service public »:

1. Le service public : un essai de définition :

Une définition du service public proposée par *Christain Stoffaes*, président de la rédaction du rapport intitulé « services publics, question d'avenir » dont il énonce : « *on peut considérer que le service public est défini de manière traditionnelle par trois critères : il s'agit d'une activité d'intérêt général, elle est organisée par une personne publique et gérée par une personne publique ou privée, et est soumise pour partie à un régime exorbitant du droit commun* »³

A partir de cette définition, nous observons que trois conditions principales doivent être remplies:

- 1) Les activités de service public sont destinées à satisfaire l'intérêt général,
- 2) Ces activités sont assurées par l'Etat ou une collectivité publique ou sous leur contrôle,
- 3) Elles sont soumises à un régime juridique particulier.

³KEDEROUCI Sabah, « Administration et performance, Le cas de l'administration Algérienne », mémoire de magister, Université de Tlemcen, 2010.

Les experts justifient donc l'intervention des administrations publiques par l'objectif de la satisfaction de l'intérêt général, cela implique qu'il existe une liaison entre les deux concepts (service public et intérêt général). La notion de service public dans le contexte institutionnelle algérien, à l'instar de la conception universelle, peut avoir les significations suivantes⁴ :

- « - Une signification institutionnelle qui renvoie à l'action de l'administration ;
- Une signification juridique, qui implique l'application du droit public ;
- Une signification politique, qui renvoie à la notion de solidarité et de cohésion sociale ;
- une signification économique, qui implique la production de biens publics et une démarche d'allocation des ressources et d'évaluation des résultats conformément à la spécificité des biens publics (externalités) et à l'intérêt général. »

2. Le contexte de l'émergence des réformes de modernisation :

Etymologie du mot « Réforme » :

Une réforme est un changement important dans l'organisation institutionnelle ou sociale d'un pays ou d'un secteur d'activité, dans le but d'y apporter des améliorations. Elle se distingue de la révolution par un aspect limité ou progressif et s'inscrit dans le cadre des institutions existantes.

Exemples de problèmes auxquels des réformes peuvent s'attaquer :

- inefficacité,
- corruption,
- bureaucratie,
- cartels ou monopoles...

Le terme **réforme de l'État** désigne un ensemble de modifications significatives de l'organisation de l'Etat, de son champ d'action ou de ses modes de fonctionnement. L'objectif recherché est l'amélioration des services rendus aux citoyens, la réduction de ses coûts de fonctionnement ou de son emprise sur l'économie.

Sous les contraintes que les organisations bougent, le besoin de réforme est ressenti d'une manière accrue et les Etats n'avaient plus d'autres choix que tourner vers la réforme de ses appareils

⁴ Mohamed Chérif BELMIHOUB, Consultant national, « *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie* », Avril 2004.

administratifs. Les politiques des réformes s'imposent donc dans un contexte contraignant, sous certaines contraintes majeures, ce qui a incité les administrations publiques à agir efficacement.

Les politiques de réformes ont été entamées sous la pression des difficultés financières rencontrées pratiquement dans tous les Etats. En effet, ils sont confrontés à des crises budgétaires et à une croissance continue des dépenses publiques, des déficits et de l'endettement, ce qui a imposé la nécessité de rationaliser la gestion publique et de maîtriser les dépenses publiques. Autrement dit, les enjeux économiques et budgétaires étaient le facteur déclencheur de ces réformes qui se préoccupent désormais de l'efficacité de la dépense publique.

En outre, l'intérêt porté aux politiques de modernisation des administrations publiques est manifestement lié à une crise de l'action publique.

3. Les grandes orientations des réformes :

De grandes orientations caractérisent en général toutes les réformes de management public lancées un peu partout à travers le monde. La citation suivante nous explique clairement quels en sont les ressorts profonds : « *Un État performant ne se satisfait pas des résultats obtenus en maintenant simplement son cap, il cherche activement à s'améliorer en sondant le monde autour de lui et en modifiant aussi bien ses objectifs que ses programmes. La recherche de la performance va plus loin que ces gains tangibles et repose sur l'idée qu'un Etat performant a de meilleures perspectives économiques, des institutions plus solides, une société plus juste et une plus grande stabilité politique. Si ces conditions font défaut, c'est parce que l'État-nation n'a pas été suffisamment performant* »⁵

Cette citation, constatons-le, est conforme au modèle du management public considéré par Mark H. Moore⁶ comme adéquat au monde contemporain et à une société démocratique, par opposition au modèle de l'administration traditionnelle. Mais les réformes de la gestion publique avancent en général par crises successives. De façon générale, les principaux axes des réformes généralement retenus de par le monde sont les suivants :

⁵Chemla-Lafay A.al. (2006) : « Dossier réalisé par l'IGPDE Institut de la gestion Publique et du Développement Économique, Département Recherche, études, veille »

⁶Moore Mark, H. (1995): "Creating Public Value --- Strategic Management in Government", Harvard University Press, 402 pages.

3.1 Améliorer la performance :

La gestion de la performance et la mesure des résultats sont les réponses généralement mises en œuvre. Les budgets sont alors établis sur la performance et par la vérification des résultats, et non pas seulement par l'affectation des crédits. Entrer dans une logique de résultats, gérer par la performance, c'est se soucier de l'efficacité, de la qualité d'un service et de l'impact sur la société. C'est également se poser la question de savoir pour qui l'administration agit, quelles sont ses ambitions et comment elle compte les réaliser. Le manager public doit, en ce sens, apprendre à concilier des objectifs contradictoires. Il lui faut par exemple :

- Gérer à la fois le court terme et le long terme.
- Allier le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts.
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locales et globales.
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité.
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir.
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance économique.
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement.
- Innover et éviter l'erreur.

3.2 Associer les citoyens à la définition des politiques publiques :

Améliorer la performance publique n'est pas simplement un exercice que doivent mener en interne les gestionnaires de l'administration, mais il s'agit plutôt de mesurer les attentes et la satisfaction des citoyens pour améliorer la qualité des services qui leur sont destinés. La qualité est cependant un élément de la performance de l'administration. L'administration se transforme peu à peu en une administration « orientée citoyens », à l'écoute des attentes.

3.3 Assurer la transparence à l'égard du citoyen :

Au sens démocratique, les citoyens sont « propriétaires » de l'administration publique ; et les évaluateurs, les conseillers, sont les partenaires de l'activité publique. Mieux prendre en compte les attentes et la satisfaction des bénéficiaires n'est pas le seul objectif des gouvernements. Une autre ambition émerge : celle de gagner la confiance que les citoyens devraient réserver aux institutions publiques. La volonté de retrouver la confiance des citoyens a largement conduit à la mise en place d'objectifs stratégiques, et à l'affichage des priorités des politiques publiques (communiquer avec les citoyens sur les politiques publiques). Ces changements ont eu un effet très positif : celui de clarifier les missions des administrations publiques. La plus grande transparence vis-à-vis des citoyens et des parlements, la responsabilisation des parlements sur les politiques publiques, la budgétisation par programmes et l'obligation de rendre des comptes (principe d'imputabilité) constituent la principale piste de réforme adoptée dans les pays qui ont voulu mener une démarche de performance.

3.4 Développer la notion de responsabilité :

Le développement de la notion de responsabilité dans l'organisation publique tient sa légitimité au regard de l'importance de plus en plus attachée aux éléments constitutifs de la responsabilité, c'est-à-dire : la transparence, la participation, l'évaluation, les procédures d'ajustement, qui fondent le socle de la performance. La transparence et la participation impliquent l'ensemble des parties prenantes dans le processus de détermination des objectifs et les actions à mener. L'évaluation introduit la notion de mesure ; et les procédures d'ajustement, celle d'apurement des comptes. La question de la responsabilisation des parties prenantes de l'organisation incite à se demander si l'on doit valoriser l'évaluation et la responsabilisation vers le sommet stratégique, ou vers le public. En réalité, aucune des deux perspectives n'est à minimiser.

4. La nouvelle gestion publique :

En effet, la nouvelle gestion publique n'est pas seulement une remise en cause de l'Etat providence et une réponse à la crise de légitimité qui a secoué l'administration, mais elle est aussi une critique radicale du modèle hiérarchique wébérien. Ce modèle bureaucratique qui est le modèle typique de la gouvernance des organisations publiques, est remis en cause au profit d'un modèle "contractuel de marché" afin de garantir le passage du monopole au marché, de la contrainte administrative à la diversité, de l'administration irresponsable à la l'administration responsable

Tableau N°1⁷ : comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

Éléments de comparaison	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseaux, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité, et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Section 2 : Réformes et modernisation des services publics en Algérie :

Depuis 1980 se développe un fort mouvement de réforme et de modernisation des administrations publiques⁸. La décentralisation, la libéralisation et mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes. L'analyse des évolutions dans les pays de l'OCDE confirme bien cette tendance, bien que les rythmes et les priorités soient différentes ; ainsi la dévolution de missions de service public à des pouvoirs régionaux ou le transfert de missions de régulation à des institutions indépendantes des pouvoirs centraux est aujourd'hui une tendance universelle. Depuis maintenant plus d'une décennie, l'Algérie conduit des réformes économiques et institutionnelles de grande ampleur, souvent sous des contraintes et avec le soutien des institutions internationales (Programme d'Ajustement Structurel avec le FMI et BM) ou bilatérales (programmes d'assistance et de coopération). Ces réformes visent toutes un objectif

⁷Op.cit page 4.

⁸ Op. Cit page4.

majeur : organiser la transition de l'économie algérienne d'un système centralisé et bureaucratique vers un système décentralisé et d'économie de marché et améliorer la compétitivité des institutions et de toute l'économie algérienne.

La question de fond dans toutes les réformes administratives est de savoir si la satisfaction des citoyens est mieux assurée par les approches du nouveau management public comme la contractualisation, la décentralisation, le partenariat public-privé et l'introduction des mécanismes de types marchands que par les instruments traditionnellement mis en œuvre par l'administration autoritaire. L'administration moderne, n'est pas seulement un instrument de la puissance publique, elle doit être aussi et surtout au service du public ; autrement dit elle doit améliorer la fourniture des prestations de service public aux usagers selon des règles d'efficacité, d'efficience et de transparence. Les modèles de réforme de l'administration réservent tous des programmes à ces questions.

Nous prenons à titre d'exemple les orientations stratégiques de réformes lancés par le secteur de l'intérieur et des collectivités locales en 2015, et qui s'articulent essentiellement autour deux axes stratégiques suivants :

Axe n°1 : Allègement des procédures et modernisation des prestations des services publics administratifs :

Au titre de l'allègement des procédures plusieurs mesures touchant toutes les prestations administratives, notamment en ce qui concerne la constitution des dossiers du passeport biométrique, de la carte nationale d'identité, du permis de conduire, de la carte d'immatriculation automobiles

Par ailleurs, compte tenu du grand impact qu'induit l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité des prestations administratives et sur l'allègement des procédures, le secteur de l'Intérieur et des Collectivités Locales a fait de ce souci une priorité absolue.

Sur un autre plan et en dehors des prestations publiques directement orientées vers le citoyen, les services administratifs du secteur ont été engagés dans un large processus d'informatisation, à travers une multitude de systèmes d'information automatisés, visant à optimiser le rendement des services et moderniser les outils de travail des structures et le plus important de ces systèmes est celui baptisé « E-Commune » qui est un système d'information intégré, englobant l'ensemble des

services de la commune et qui sera à la base de l'informatisation globale des services administratifs et techniques du secteur.

Axe n°2 : Stimulation du développement local :

Dans ce cadre l'action du secteur de l'Intérieur et des Collectivités Locales s'articule autour de trois (03) problématiques importantes, à savoir :

- La promotion de l'investissement économique au niveau local : il s'agira principalement de booster l'investissement suite aux nouvelles mesures par laquelle tous les verrous constatés précédemment ont été levés, ouvrant la voie à l'initiative économique loin de toute entrave bureaucratique et simplifiant au maximum les procédures d'agrément des investissements et de concession du foncier économique.
- La stimulation d'un nouveau rôle économique pour les collectivités locales, en apportant des aménagements dans le cadre juridique, de manière à favoriser la création de biens productifs de revenus et d'infrastructures à forte valeur ajoutée.
- La refonte du système des finances et de la fiscalité locale, à travers une refonte du cadre juridique régissant ces deux aspects fondamentaux dans la gestion financière et fiscale des budgets, cette démarche vise à faire bénéficier les collectivités locales d'une structure d'impôts et taxes à forte rentabilité et intimement liée aux spécificités et potentialités de chaque Commune et/ou Wilaya.

Par ailleurs, plusieurs questions sont en phase de traitement : La réhabilitation, la modernisation et l'amélioration des prestations des services publics de proximité, et ce, à travers de nouveaux dispositifs organisationnels et juridiques visant à traiter les insuffisances constatées et la mise en œuvre de nouveaux mécanismes innovant, en mesure d'assurer l'efficacité de ces prestations qui concernent directement le cadre de vie du citoyen, notamment : la réorganisation des services de nettoyage, l'actualisation des schémas de collecte des déchets ménagers et inertes, l'organisation des travaux de remise en l'état et la mise en place des procédures claires en ce qui concerne les droits de voirie.

Section 3 : France : Action Publique 2022 pour moderniser le service public :

« Action Publique 2022 vise à redonner du sens, de la cohérence et de la lisibilité à l'action publique. Nous ne parviendrons pas à réparer durablement la France sans nous interroger collectivement sur ce que nous devons et pouvons attendre de l'État et de nos services publics. Cet exercice n'a rien de philosophique ou d'abstrait. Il nous renvoie au sens premier du mot politique : quel modèle de société voulons-nous ? Quels objectifs précis voulons-nous assigner à chaque politique publique ? Quels moyens souhaitons-nous consacrer à l'action publique ? Il m'apparaît indispensable d'engager un dialogue serein sur ces sujets qui auront un impact très concret sur la vie quotidienne des Français. » -**Édouard PHILIPPE** -Premier ministre Français-

La recherche d'amélioration de l'action publique et la modernisation des services publics est aujourd'hui une nécessité pour l'administration française. Nécessité morale : les institutions publiques doivent retrouver la pleine confiance des citoyens. Nécessité démocratique : les citoyens aspirent de plus en plus à participer aux décisions publiques. Nécessité structurelle : comme tout organisme vivant, l'évolution est la condition de survie des administrations publiques. C'est « l'impuissance publique » qui menace l'administration française, sa légitimité et son efficacité. Ce risque doit inspirer une profonde rénovation de ses modes d'action, de gestion et de prestation de services publics.

A cet effet, Le Gouvernement a lancé en 2017 un grand programme de transformation de l'administration baptisé Action Publique 2022. Il vise à interroger en profondeur les missions exercées par la puissance publique. Cette démarche recouvre 3 objectifs :

1. Pour les usagers, améliorer la qualité de service, notamment en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations ;
2. Pour les agents publics, leur offrir un environnement de travail modernisé, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
3. Pour les contribuables, accompagner la baisse des dépenses publiques, avec un objectif assumé de - 3 points de PIB d'ici 2022.

La démarche repose sur 6 principes clefs, issus notamment de l'expérience des précédents mouvements de réforme :

1. Un périmètre toutes administrations publiques : l'État et ses opérateurs, les administrations de sécurité sociale, les collectivités territoriales ;
2. Une responsabilisation des ministères en tant que « chefs de file » des politiques publiques qu'ils conduisent ;

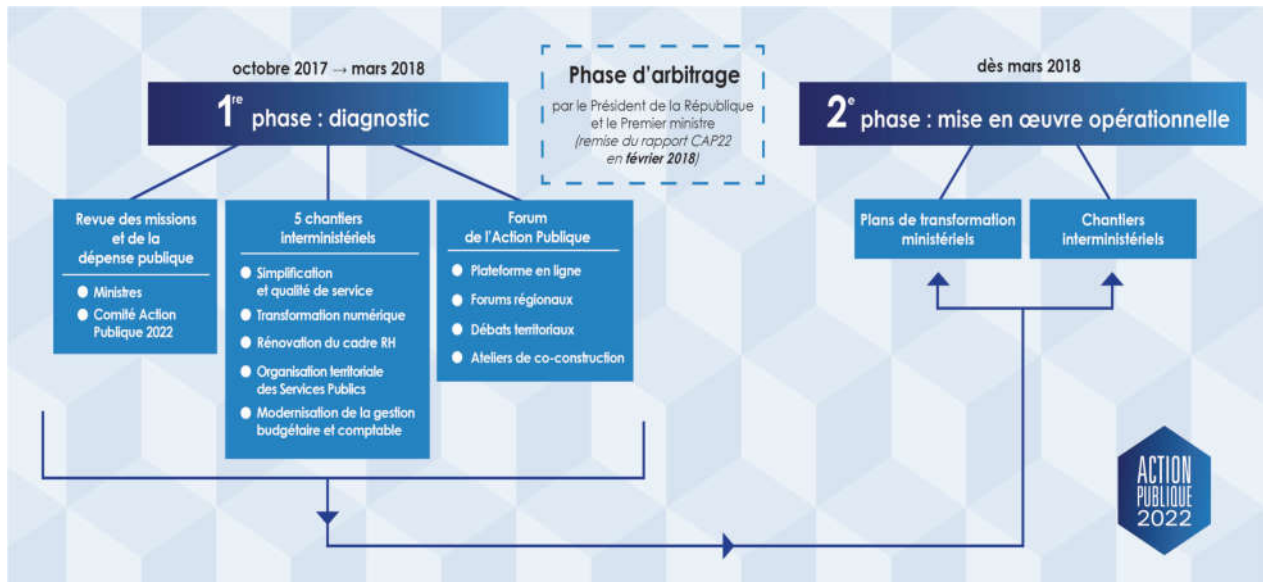
3. La priorité donnée à la transformation numérique des administrations, notamment pour atteindre l'objectif fixé par le président de la République de 100% de services publics dématérialisés à horizon 2022 ;
4. Des moyens inédits pour la transformation publique, avec la mobilisation d'un fonds dédié de 700 millions d'euros sur les 5 années à venir, dont 200 millions d'euros depuis 2018 ;
5. L'implication des agents publics et des usagers du service public tout au long de la démarche pour recueillir leurs propositions.
6. Un portage politique de haut niveau par le Président de la République et le Premier ministre.

En termes de calendrier, elle est organisée en 2 phases :

1/ Une première phase de diagnostic ouvert et partagé d'octobre 2017 à mars 2018 avec :

- une revue des missions et de la dépense publique, menée par les ministres et par un Comité indépendant (Comité Action Publique 2022 ou CAP22) ;
- 5 chantiers interministériels « boîtes à outils » ;
- un Forum de l'Action Publique impliquant usagers et agents publics.

2/ À l'issue d'une phase d'arbitrages rendus par le président de la République et le Premier ministre, une seconde phase d'élaboration puis de mise en œuvre opérationnelle des plans de transformation (ministériels et transversaux), depuis mars 2018.

Figure N°1 : Action publique 2022 en image⁹ :

➤ **Les objectifs des chantiers de la phase de diagnostic :**

-**La simplification et l'amélioration de la qualité de services** : Trois volets, au bénéfice des entreprises, des particuliers, des associations et des collectivités territoriales : la simplification des normes ; la simplification des démarches administratives et l'amélioration des parcours usagers ; l'amélioration de la qualité de service et la publicité des résultats obtenus.

- **La transformation numérique** : Ce chantier répond à 4 principaux engagements présidentiels : tendre vers 100% de démarches administratives numérisées à l'horizon 2022 ; développer un État plateforme offrant des services numériques nouveaux et optimisés ; repenser, avec l'ouverture des données publiques notamment, les relations entre les citoyens et l'administration ; transformer les politiques publiques et les méthodes de l'administration à l'aune du numérique.

-**La rénovation du cadre des ressources humaines** : ce chantier doit mettre en œuvre une profonde rénovation du cadre de gestion des agents publics et des politiques de ressources humaines (RH) conduites par l'État. L'ensemble des domaines et leviers RH seront appréhendés : cadre statutaire, rémunération, recrutement, dialogue social, management et leviers de motivation, qualité de vie au travail, prévention de l'absentéisme et risques professionnels, formation, parcours professionnels, déconcentration de la gestion, numérisation de la fonction RH.

⁹« Lancement d'action publique 2022 », Dossier de presse, 2017

-L'organisation territoriale des services publics : Il s'agit d'approfondir la déconcentration, en allégeant le cadre d'action des agents et en responsabilisant les autorités locales grâce à une déconcentration accrue des décisions. Le recentrage de l'État sur ses missions sera aussi étudié, en regardant les missions à l'aune du rôle que doit jouer l'État (notamment dans les domaines aujourd'hui décentralisés). D'autres objectifs seront poursuivis comme le développement de l'inter ministérialité, la poursuite d'une meilleure articulation entre les différents niveaux d'administration et l'amélioration de la qualité de service de proximité au profit des usagers.

-La modernisation de la gestion budgétaire et comptable : Le chantier poursuit les objectifs suivants : renforcer la gestion pluriannuelle ; rendre les ministères et les entités publiques davantage comptables et responsables de leurs moyens et des économies à réaliser ; accroître l'efficacité de la gestion budgétaire et comptable (tant dans son volet prélèvements obligatoires que dépenses).

Conclusion :

Pour nombreuses et subtiles que puissent paraître les méthodes de la nouvelle gestion de l'administration publique, elles ne visent que deux objectifs essentiels :

1. Parvenir à un certain regain de performance afin d'offrir aux usagers des prestations rapides et de qualité, et ;
2. Devenir une administration de développement.

Malgré les réformes engagées depuis plus de deux décennies pour réformer l'administration, la situation ne s'est pas améliorée et le discours politique sur la réforme de l'Etat et ses institutions, est resté au stade des généralités. La réforme de l'administration est le fruit d'une volonté politique forte qui nous manque en Algérie, et non l'aboutissement d'un simple processus administrative.

Le besoin de réforme en Algérie doit s'accompagner de la volonté politique des décideurs d'une part et de la conversion des mentalités en vue d'aboutir à une nouvelle culture administrative d'autre part. Parvenir du stade actuel à une administration de développement exigera probablement beaucoup d'effort d'imagination et d'adaptation.

Le programme Français de transformation de l'administration -Action Publique 2022- pourra constituer un début d'inspiration pour le modèle algérien futur de réformes et modernisation des

services publics, dans la mesure où il s'agit d'un enjeu de réorganisation, de redéfinition des missions, et surtout, de partenariat Etat/Citoyen (la reconstitution de la confiance perdue au fil des années entre le gouvernement et le citoyen), en vue d'amélioration de la qualité des services publics rendus.

Les services publics et les agents en charge de les délivrer sont le visage de l'Algérie, Ils sont à la fois le miroir des besoins de notre société et le moteur indispensable à sa transformation. C'est pourquoi, c'est dans nos administrations qu'il nous faut chercher la performance et la modernité nécessaires pour s'adapter en permanence et avec succès aux réalités d'un monde contemporain extrêmement mouvant.

Bibliographie :

1. Alventosa J, «Les outils du management public», 2012.
2. Arthis J, «Le management public territorial», 2010.
3. Bartoli A, «Le management public dans les organisations publiques»; Dunod. p100-p237, 2007.
4. Ben Turkia M, «Le management public», ENA. p5-p30, 1992.
5. Denys LAMARZELLE, Management public et modernisation des services publics, Edition Europa.
6. Hellriegel D. & W. Slocum J, «Management des organisations», 2004.
7. Hindriks J, «Gestion publique ; théorie et pratique ; préface de Christian Gollier», 2012.
8. Huron D, «Le management public local», 1998.
9. KEDEROUCI Sabah, « *Administration et performance, le cas de l'administration Algérienne* », Mémoire de magister, 2010.

10. Mohamed – Chérif BELMIHOUB Consultant national, « *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre* », 2005.
11. Mohamed – Chérif BELMIHOUB Consultant national, « *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie* », Avril 2004.
12. Moore Mark, H “*Creating Public Value --- Strategic Management in Government*”, Harvard University Press, 402 pages, 1995. « *Lancement d'action publique 2022* », Dossier de presse, 2017.
13. « *L'innovation publique : Concevoir autrement les politiques publiques* », Secrétariat Général pour la Modernisation de l'action Publique, Document, Mars 2017.
14. « *Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales* », ministère de l'intérieur et des collectivités locales, Document, 2015.
15. « *Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique* », plan d'action interministériel de la relation de service 2016-2017, Mai 2016.
16. Orange G & Spindler J, «*Les nouveaux défis des managers publics* », Paris, 2009.
17. Plane J, «*Management des organisations*»; Dunod, 2003.
18. Sadeg M, «*Management des entreprises publiques*»; Alger, 1999.
19. Santo M. & Verrier P, « *Le management public* », 1993.
20. Sylvain PETITE, « *Les services publics locaux, territoire et modèles de l'action publique locale* », Mémoire, Université Lumière Lyon 2, 2001. Marcel Guenoun, « *le management de la performance publique locale ; thèse de doctorat ; Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2009.*

21. Thierry LE NEDIC, « La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies » ; mémoire de Master 2 recherche, Mention sciences de gestion ; Ecole des Mines de Paris, 2009.