



Le Nouveau Management Public et la modernisation des organisations publiques algériennes

The New Public Management and the modernisation of Algerian public organisations

Sarah BENSAOULA

**Mohammed Soufyane
BEZZAR**

**Yasmine OUDJEDI
DAMERDJI**

LARMHO, Université Abu
Bekr Belkaid, Tlemcen
Algérie

Ecole Supérieure de
Management, Tlemcen
Algérie

Université de Saida
Algérie

*sarah.bensaoula@univ-
tlemcen.dz*

*mohammedsoufyane.bezzar
@yahoo.fr*

damerdji.yasmine44@gmail.com

Received: 28/02/2023

Accepted: 18/04/2023

Published: 22/04/2023

Résumé :

Les organisations publiques algériennes font preuve pendant des années de beaucoup de dysfonctionnements. Dans ce contexte, des méthodes de management, utilisées dans le secteur privé, se sont transposées peu à peu dans le secteur public jugé inefficace, rigide et coûteux, contribuant ainsi à l'émergence du « nouveau management public » ou « la nouvelle gestion publique ». C'est sous l'impulsion du new public management (NPM), que des réflexions ont été lancées sur l'introduction du concept et des méthodes de pilotage de la performance au sein du secteur public. En Algérie, la performance du secteur public a été consacrée par La loi organique relative aux lois de finances n° 18-15 du 2 septembre 2018.

Mots Clés: management public, organisations publiques, performance, NPM, Algérie

Abstract :

For years, Algerian public organisations have shown many dysfunctions. In this context, management methods used in the private sector were gradually transposed to the public sector, which was considered inefficient, rigid and costly, thus contributing to the emergence of the "new public management" or "new public management". It is under the impulse of the new public management (NPM) that reflections have been launched on the introduction of the concept and methods of performance management within the public sector. In Algeria, public sector performance has been enshrined in the Organic Law on Finance Laws No. 18-15 of 2 September 2018.

Key Words: public management, public organisations, performance, NPM, Algeria

JEL Classification : M12, L25.

* Auteur correspondant : Bensaoula Sarah (*sarah.bensaoula@univ-tlemcen.dz*)



Introduction

Les organisations publiques algériennes font preuve pendant des années de beaucoup de dysfonctionnements en raison de leur nature organisationnelle ainsi que du contexte de leur objectifs. Par conséquent, l'amélioration de leurs performances reste un défi majeur pour les décideurs et les praticiens du développement.

Les organisations publiques doivent changer pour s'adapter à un environnement commercial en constante évolution, elles doivent « accepter qu'elles doivent faire face à la réalité du changement pour réussir » .

Un intérêt croissant a été accordé aux différentes organisations publiques pour accompagner les évolutions de l'environnement et contribuer à améliorer le travail et la performance de cette dernière. Ainsi, et pour résoudre ces défaillances ; des méthodes de management, utilisées dans le secteur privé, se sont transposées peu à peu dans le secteur public jugé inefficace, rigide et coûteux, contribuant ainsi à l'émergence du « nouveau management public » ou « la nouvelle gestion publique ». Le Nouveau Management public (NMP) a pour finalité l'amélioration de la performance et la modernisation des organisations destinées au service public.

L'essor de la gestion de la performance dans le secteur public est le résultat d'un processus de réformes entreprises dans les pays développés durant les années 1990. Elle implique que la culture de moyens qui prévalait jusque-là soit abandonnée au profit de « la culture de résultats » (Bied-Charreton, 2006). Selon cet auteur, les deux tiers des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) l'ont déjà adoptée. « *Ils sont désormais conduits à évaluer l'action publique et à mettre en place des programmes annuels de performance* ».

Sans méconnaître la nécessité d'une gestion de la performance et le risque de plaquer un modèle sur une réalité organisationnelle publique insuffisamment transformée, des collectivités se lancent, depuis quelques années, dans des démarches de performance adaptées à leur contexte, que cela soit aux Etats-Unis, en Australie, en Italie (Guthrie et Farneti, 2008) ou en France. Cependant, si la notion de performance est au cœur des politiques de réformes managériales publiques, son analyse est délicate du fait des deux niveaux de réalité auxquels elle renvoie : la performance peut être l'objectif (mettre en œuvre un système de gestion de la performance), mais aussi le moyen des réformes publiques (créer des objectifs de performance).

La problématique de notre article est la suivante : Comment les organisations publiques algériennes peuvent-elles atteindre la performance globale à travers l'application des outils du nouveau management public ?



I. Le nouveau management public :

1. Quelques définitions

La logique de performance actuellement pratiquée dans de nombreux pays consiste en la transposition au niveau du secteur public, des méthodes de gestion pratiquées dans le secteur privé réputé plus performant. Ce nouveau mode de gestion est dit « New Public Management ». Le nouveau management public est la piste qui mène vers l'amélioration continue de la performance des organisations publiques. Ses composantes principales sont : une orientation vers une gestion axée sur le résultat et l'amélioration continue de la qualité des services publics.

Le Conseil économique et social des Nations Unies dans sa 5^e session en 2006 a présenté quelques définitions de base sur cette nouvelle mouvance managériale: «Pour certains auteurs, la Nouvelle Gestion Publique appelle un changement de culture dans l'administration publique, qui doit devenir « souple, innovante, créative, entrepreneuriale et dynamique au lieu de s'enfermer dans des règles et des procédures bureaucratiques et de s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux résultats. » (BEKHECHI CHOUIKHI & BENMANSOUR, 2017)

Il y'a déjà plus de trente ans que ce grand mouvement de transformations a commencé à toucher les organismes publics, le NMP a touché de nombreux autres pays (Pollitt et Bouckaert, 2000) comme les États-Unis avec le Government and Performance Results Act de 1993 mettant en place un système de gestion par la performance, le Canada qui a réformé sa fonction publique fédérale en 1994 et introduit un système orienté vers les résultats en 1997, le Japon qui a réformé son administration en 1996, l'Allemagne qui a fait de même avec le programme Moderner Staat - Moderne Verwaltung en 1999, la Belgique qui a réformé sa gestion publique en 1994 et qui a établi le plan « Copernic » Fondements de la Modernisation de l'Administration Fédérale en 2000, etc. Des dispositifs internationaux existent également avec les chartes de la fonction publique adoptées par les pays africains en 2001 et par les pays ibéro-américains en 2003. Si l'on se focalise sur l'intensité avec laquelle le NMP a touché les pays, il convient de distinguer d'après Mönks (1998) des réformes fortes (au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande, dans certaines provinces canadiennes, etc.) et des réformes plus souples (États-Unis, Allemagne, Suisse, Pays Bas, etc.). Il n'existe donc pas un système unique de NMP mais plusieurs systèmes dont l'ampleur et le contenu dépendent de la culture et des particularités de chaque pays . (Amar & Berthier)

Depuis les années 80, les autorités publiques algériennes se sont astreintes à lancer plusieurs programmes de réformes et de modernisation des administrations publiques. A titre d'illustration, le Ministère des Finances a connu un réaménagement majeur avec l'unification de budget de fonctionnement et d'équipement de l'Etat à la faveur du transfert de la gestion du budget d'équipement au ministère des Finances. Au-delà de l'unification des budgets de l'Etat, c'est la fonction de planification qui relève désormais des compétences du ministère. Par ailleurs, le Ministère des Finances a engagé un projet de réforme et modernisation du système budgétaire. Ce projet a pour finalité de réformer le cadre de la gestion des finances publiques en l'orientant vers la recherche de la



performance. Parmi les actions décidées dans ce présent projet, on trouve le renforcement de la qualité du contrôle par des modalités innovantes. Cette action a pour objectif de :

- Supprimer des redondances entre acteurs,
- Redéfinir du champ des contrôles a priori » a posteriori,
- Enrichir des méthodes d'audit et de contrôle interne,
- Mettre en place une nouvelle approche du contrôle du service fait. (Kahina, 2018)

2. Quelle est la différence entre le secteur public et le secteur privé ?

La nouvelle gestion publique s'inspire des pratiques du secteur privé et les utilise dans le secteur public de la gestion. Les réformes de la nouvelle gestion publique utilisent les forces du marché pour responsabiliser le secteur public et la satisfaction des préférences comme mesure de la responsabilisation. Pour que ce système fonctionne, certaines conditions, telles que l'existence de la concurrence, doivent exister et les informations sur les choix doivent être disponibles.

Ces étudiants en administration publique n'ont pas réussi à remettre en question la nouvelle gestion publique de manière adéquate. Je m'oppose également à un autre thème qui revient, peut-être plus indirectement, dans l'article de Lynn : les revendications méthodologiques et les intérêts de la nouvelle gestion publique par rapport à ceux de l'"ancienne" gestion publique. Ici, Lynn semble suggérer qu'en raison d'une tradition de "négligence induite", non seulement la nouvelle gestion publique mais aussi le domaine plus large de l'administration publique lui-même "semblent avoir laissé tomber leur autorité morale et intellectuelle".

III. La performance dans les organisations publiques algériennes : Vers le nouveau management public

La performance publique est la mesure de l'efficacité d'une institution publique ou d'un gouvernement dans la réalisation de ses objectifs et la fourniture des services publics.

La performance publique désigne aussi l'ensemble des résultats obtenus par une organisation publique ou un service public dans l'exercice de ses fonctions. Il s'agit de l'analyse de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité du service rendu, en prenant en compte les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cette évaluation peut être réalisée à l'aide d'indicateurs de performance, de comparaison avec des organismes similaires ou encore d'enquêtes de satisfaction des usagers.

L'objectif de la performance publique est d'améliorer la qualité de service et de garantir une utilisation efficiente des ressources publiques afin de satisfaire les besoins des citoyens.

Donc un service, un département, un processus seront qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolues sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de performance. La performance est le degré d'accomplissement des



buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnée une organisation. Le concept de performance, peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficience et d'efficacité. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie, et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle, etc. (Aissat leghima & Assous, 2015) Dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques devient essentielle. Mais la mesure de cette dernière est par nature multicritères, du fait que les objectifs assignés aux entreprises publiques sont nombreux et inévitablement l'analyse de la performance devient multidimensionnelle, ainsi l'entreprise publique doit répondre à ses obligations de services publics en tant que garante de l'intérêt général, tout en restant efficiente dans sa gestion des ressources en ayant une gestion de type privé

Henry-Jean GATHON et Pierre PISTIEAU définissent la performance d'une entreprise publique par la mesure dans laquelle elle s'acquitte des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics, ces tâches sont celles de la politique économique dans son ensemble au nom de la cohérence économique. Les missions de la politique économique et donc de l'entreprise publique, sont classées selon trois catégories selon qu'elles concernent l'efficacité, l'équité ou les équilibres macro-économiques :

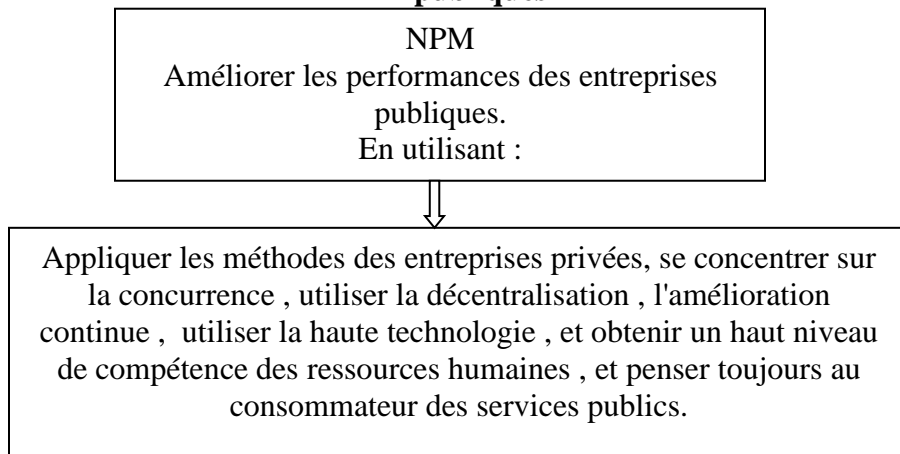
- L'efficacité technique, à savoir la capacité de l'entreprise à produire des biens et services avec le moins de ressources possibles. Et l'efficacité allocative c'est-à-dire produire des biens et services utiles au bien-être de la collectivité.
- L'objectif d'équité implique que dans la mesure du possible, l'entreprise publique dans sa gestion, tienne compte de la distribution des revenus.
- Les objectifs macro-économiques, impliquent les objectifs de croissance, de plein-emploi et de la stabilité des prix.

Les nombreux objectifs assignés aux entreprises publiques peuvent être incompatibles et contradictoires. Ainsi, dans un monopole naturel par exemple, l'objectif d'efficacité qui implique la tarification au coût marginal est souvent opposé à celui de l'équilibre financier. De ce fait, même si on réussit à mesurer le degré avec lequel l'entreprise publique s'est approchée de chacun de ses objectifs, et dégager des indicateurs partiels de performance, il faut réussir à avoir une agrégation de ces indicateurs partiels pour une mesure de la performance globale. (Gathon & Petieau, 1996)

C'est sous l'impulsion du new public management (NPM), que des réflexions ont été lancées sur l'introduction du concept et des méthodes de pilotage de la performance au sein du secteur public. Ainsi en Algérie, la performance du secteur public a été consacrée par la loi organique relative aux lois de finances n° 18-15 du 2 septembre 2018.



Figure 01 l'application du nouveau public management dans les entreprises publiques



Source : Admane Merizek•Boualem Messaoudi .(2017) .The application of New Public Management in the enterprises " Theoretical Framework Study

IV. Une réorganisation de la performance conduite par les politiques publiques à travers la loi organique relative aux lois de finances :

1. Définition de la LOLF

La LOLF est d'abord un texte technique qui réorganise les lois de finances, c'est-à-dire qu'il définit le cadre général dans lequel sont préparés, adoptés et exécutés les budgets des différents ministères.

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF), elle met en place une nouvelle architecture budgétaire (par missions, programmes, actions) orientée vers la recherche de la performance et une plus grande efficacité de la gestion publique.

La LOLF modifie la perspective de la gestion publique, en substituant une gestion orientée vers les résultats à la traditionnelle gestion orientée vers les moyens. Selon cette perspective, les organismes publics, se mettent au service des objectifs de politique publique qu'ils doivent atteindre. Ce sont les outils forgés pour mettre en place cette gestion orientée vers les résultats qui sont de nature à entraîner la réforme de l'État. Pour parvenir aux objectifs qui leur sont fixés, elles devront le cas échéant se réformer, se structurer différemment, et se doter de nouveaux outils. C'est ainsi que progressera la réforme publique. La colonne vertébrale de la nouvelle gestion publique est l'architecture du budget de l'État en missions et programmes. Les missions sont les grandes unités de politique publique. Elles peuvent être interministérielles, ce qui fait prévaloir la notion de politique publique sur celle de ministère. Pour la première fois, plusieurs ministres non subordonnés entre eux peuvent se partager un même budget, ce qui est une petite révolution. (Lambert & migaud).

La loi s'assigne un objectif central : « responsabiliser les gestionnaires » et « développer une culture de la performance ou de l'efficacité », pour reprendre strictement les termes de la loi et de sa présentation) et évoque un moyen pour y



parvenir : manager par objectifs. Elle suppose donc que le management par objectifs, appliqué aux opérateurs de l'État, va permettre d'améliorer l'efficacité de la dépense publique. La LOLF semble en effet poser en évidence le fait qu'appliquer un management par objectifs améliorera la performance, que ce principe de gestion est universel et que, jusqu'alors, faute d'un suivi par indicateurs et d'une mesure de l'atteinte d'objectifs, la gestion publique était restée hermétique à toute logique d'efficacité. (Lacaze, 2005)

Tableau n° 01 Le cadre général de la LOLF

	PERIMETRE	MODALITE	Objectifs	CONCEPTS ET INDICATEURS	PRATIQUES PROMUES
LOLF (Référentiel et l'Etat)	Ensemble de l'organisation (activités et agents)	Fixées et imposées	La sincérité et la transparence des comptes, la maîtrise des dépenses publiques.	Notions de résultats , Indicateurs Relatif à la qualité du service rendu A l'efficacité socio-économique, et l'efficience de la gestion.	Décentralisation Responsabilisation Contractualisation.

Source : Le New Public Management - reflet et initiateur d'un changement dans la gestion des affaires publiques, 1996.

2. La LOLF en Algérie

En Algérie, avec la loi cadre de l'année 1984, les budgets sont essentiellement construits selon une logique de moyens qui devaient être consommés avant la fin de l'exercice concerné. Toutefois, la LOLF de 2018, future constitution financière de l'Algérie, entrera en vigueur dans son aspect de préparation, à partir de l'année 2022, et dans son exécution, avec la loi de finances pour 2023, vise à réformer en profondeur la gestion publique. Elle remplace l'édit de 1984 en remettant durablement au centre des préoccupations l'évaluation, la performance des actions publiques et la responsabilisation. Ainsi, contrairement à la loi n°84-17 de l'année 1984 qui structurait les budgets par chapitres, la LOLF Algérienne , privilégie la logique des politiques publiques qu'elle structure en une série de programmes à l'intérieur des portefeuilles. De plus, l'ensemble des programmes constitue un portefeuille de programmes qui est placé sous la responsabilité du ministre ou du responsable de l'institution publique. Les programmes et leurs subdivisions en sous programmes et actions concourent à la mise en œuvre d'une politique publique définie. Un programme regroupe l'ensemble des crédits concourant à la réalisation d'une mission spécifique relevant d'un ou de plusieurs services, d'un ou de plusieurs ministères ou institutions publiques et définie en fonction d'un ensemble cohérent d'objectifs précis. (BABENETTE & SARAoui, 2022)

Le projet de loi organique relative aux lois de finances représente un cadre légal de la réforme des finances publiques en Algérie. Ce projet de loi constitue "le pivot de la réforme des finances de l'État, met en place les règles d'élaboration des lois de

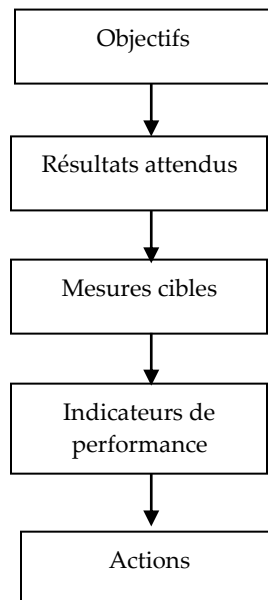


finances dans un cadre transparent permettant une meilleure visibilité des politiques publiques et la traçabilité des opérations financières de l'État, ainsi qu'une meilleure lisibilité des lois de finances". Il consacre également l'aspect du contrôle parlementaire du budget de l'État dans le cadre du respect des règles en matière de bonne gouvernance financière des dépenses publiques.

La LOLF définit un nouveau cadre juridique qui doit être le support d'une réforme en profondeur de la gestion publique au moyen d'une budgétisation orientée vers les résultats, elle est fondée sur le principe d'une budgétisation non plus pas nature de dépenses mais orientée vers les résultats à partir d'objectifs définis. Le budget est structuré en trois niveaux : en missions, programmes et actions, une quarantaine de missions dessinent les grands domaines de politique de l'état. Le budget est voté par le parlement au niveau de chaque mission, ce qui permet de mettre l'action sur les finalités des politiques publiques poursuivie. Chaque programme correspond à un ensemble cohérent d'actions confiées à un responsable, désigné par chaque ministre concerné, appelé « responsable de programmes », celui-ci dispose d'une liberté quasi-totale pour redéployer les crédits, il reçoit une enveloppe de crédits présentés par titres, globales et fongibles lui permettant de choisir les moyens les mieux adaptés à la réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Les crédits du programme sont limitatifs mais il est possible d'utiliser librement les crédits sous réserve de ne pas dépasser le montant prévu pour les dépenses de personnel. Au niveau des actions les dépenses sont prévues et suivies en exécution, à titre indicatif, le responsable de programme pilote un ensemble d'actions sans être enfermé dans des crédits limitatifs. (KISSI, 2011)

L'article 79 de la LOLF de 2018 précise que la mise en place des crédits est effectuée au profit des gestionnaires de programmes responsables des organismes publics dont les relations avec l'Etat sont déterminées d'une manière contractuelle. Ainsi, la réforme introduit un nouveau concept en Algérie, celui de « gestionnaire responsable». Cette nouvelle notion implique l'identification, pour chacun des programmes du ministère, d'un gestionnaire, dont le rôle peut être résumé ainsi qu'il suit :

- Durant la phase de planification du budget : il appuie son supérieur dans la planification du programme dans un contexte de gestion axée sur les résultats (objectifs, résultats attendus, indicateurs de performance), il planifie les initiatives dont il est directement responsable et participe à la révision et à l'évaluation périodique des résultats du programme.
- Durant la phase d'élaboration du budget : il répartit l'enveloppe budgétaire initiale à ses gestionnaires subordonnés, il évalue les coûts de ses initiatives en fonction des résultats attendus pour les prochaines années et présente et défend sa proposition budgétaire à la DGB.
- Durant la phase d'exécution du budget : il suit et contrôle les initiatives dont il est responsable.
- Durant la phase de reddition des comptes : il rend compte des résultats obtenus par rapport aux objectifs visés et explique les écarts. Il Produit, en outre un rapport annuel de gestion. (CHEURFA, 2020)

Figure 3: Schéma de la budgétisation axée sur les résultats

Source : Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie, 2006

V. Le nouveau management public un outil de performance des organisations publiques algériennes

L'économie Algérienne est caractérisée par l'existence d'un secteur économique étatique assez considérable. Ce dernier est défini comme l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu directement ou indirectement par l'Etat. L'entreprise publique a toujours été l'outil privilégié de la stratégie de développement mise en œuvre par l'Etat. Sa principale mission consiste à assurer le bien-être social en répondant aux besoins des populations.

Le secteur public diffère du secteur privé dans la nature des objectifs, dans le secteur privé l'objectif principal des actionnaires est la rentabilité économique alors que dans le secteur public cet objectif passe au second plan et c'est la satisfaction de l'intérêt général qui prime, ceci est expliqué par le soutien financier de l'Etat et des collectivités. Au début des années 80, plusieurs pays ont été touchés par la crise financière et par conséquent ils ont dû faire face à un déficit public. Ainsi, des méthodes de management, utilisées dans le secteur privé, se sont transposées peu à peu dans le secteur public jugé inefficace, rigide et coûteux, contribuant ainsi à l'émergence du « nouveau management public » ou « la nouvelle gestion publique ». Le Nouveau Management public (NMP) a pour finalité l'amélioration de la performance et la modernisation des organisations destinées au service public. La conception de l'administration selon le NMP repose sur l'atteinte des résultats et la satisfaction des clients, à l'opposé de l'administration wébérienne où l'objectif est le respect des règles et des procédures en privilégiant une gestion axée sur les moyens et non sur les objectifs. (Abid & Belaidi, 2015).



La loi organique relative aux lois de finances n° 18-15 du 2 septembre 2018 dite LOLF consacre dans le droit budgétaire et comptable algérien une profonde réforme à la fois politique, technique et de gestion. Le schéma conceptuel de la réforme repose prosaïquement sur deux axes majeurs : le premier a trait aux changements intéressant la transparence budgétaire par l'adoption d'une nouvelle documentation budgétaire dans le cadre d'un nouveau calendrier et d'une nouvelle classification budgétaire, et par l'admission d'une comptabilité d'exercice dans la perspective de la certification des comptes de l'Etat par la Cour des comptes.

Le deuxième axe de la réforme procède du souci d'assurer une meilleure performance de la gestion publique par l'adoption d'une gestion budgétaire pluriannuelle et l'admission d'un nouveau principe de gestion, en l'occurrence, la performance publique axée sur la promotion d'une nouvelle catégorie de managers publics. (CHEURFA, Les finances publiques algériennes à l'épreuve de l'internationalisation du droit budgétaire et comptable, 2020)

Conclusion :

Et pour conclure on peut dire que afin de pouvoir faire face aux différents challenges que l'Algérie a connu au cours de ces dernières années, les organisations publiques doivent s'inscrire dans une démarche de performance globale qui associe les performances économiques, sociales et environnementales à travers la modernisation des méthodes de management ; par l'application des outils et méthodes du Nouveau Management public (NMP).

Pour ce faire, une culture de responsabilité exprimée en termes de résultats doit être instaurée au niveau de nos entreprises publiques.



Références bibliographiques :

- Abid, N., & Belaidi, A. (2015). L'entreprise publique entre la mission de Service public et l'impératif de la performance économique Cas: Sonelgaz. *Colloque national sur le management public esc alger (le 20 et 21 octobre 2015) ecole superieure de commerce ALGER*.
- Aissat leghima, A., & Assous, N. (2015, Septembre). Gouvernement et performance des entreprises publiques en Algérie : vers de nouvelles perspectives. *Revue du Lareiid(02)*, p. 52.
- Amar, A., & Berthier, L. (s.d.). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*.
- Babenette, A., & Saraoui, A. (2022). Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance. *Revue Algérienne de Développement Économique*, 09(01), 331.
- Bekhechi Chouikhi,S.Benmansour,A.(2017).La modernisation du service public maghrébin à travers les démarches qualité. *Revue أداء المؤسسات الجزائرية*
- Cheurfa, N. (2020). Le Manager Public En Algerie. *Le Manager*, 07(02).
- Cheurfa, N. (2020). Les finances publiques algériennes à l'épreuve de l'internationalisation du droit budgétaire et comptable. *Revue Méditerranéenne de droit et d'économie*, 05(01).
- Fahas, M., Fela, A., & Belouti, N. (2022). La normalisation de la comptabilité de l'État en Algérie La normalisation de la comptabilité de l'État en Algérie public -IPSAS-. *Revue Algérienne d'Economie et gestion*, 16(01).
- Finger Mathias (1997), « Le New Public Management - reflet et initiateur d'un changement dans la gestion des affaires publiques », Travaux CETEL, nouvelle gestion publique : chances et limites d'une réforme de l'administration, n° 48 .
- Gathon, & Petieau. (1996). la performance des entreprises publiques, Une question de propriété ou de concurrence. *Revue économique*.
- Kahina, S. (2018). Rôle de l'Inspection Générale Des Finances dans le contrôle de la performance des opérations d'investissements réalisées par une EPE Cas pratique : Entreprise Metro d'Alger. *Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques Option : Management des entreprises* , 10.
- Kissi, F. (2011). Les Innovations Introduites Par La Loi Organique Relative Aux Lois De Finances (Lolf) En Matiere Budgetaire. *01*, 37.
- Lacaze, A. (2005). La LOLF: simple outil de management, ou dogme écrasant?. Gérer et comprendre. Centre De Recherche En Gestion De L'école Polytechnique(81), 10.
- Lambert, A., & migaud, D. (s.d.). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'Etat. *Revue française d'administration publique(117)*, p. 18.
- *Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie*. (2006, Juin 26 ET 27). Récupéré sur <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/frenchadmin/Pr%E9sentationAlg%E9rie.pdf>



- Rafael Amélie, Performance et gouvernance de l'entreprise, les éditions des Journaux Officiels, République française, conseil économique, social et environnemental, Mai, 2013.
- Renaud Angele, Berland Nicolas (2007), « Mesure De La Performance Globale Des Entreprises ».Comptabilité Et Environnement ", France.
- Admane Merizek, Boualelem Messaoudi .(2017) .The application of New Public Management in the enterprises " Theoretical Framework Study *مجلة الامتياز* ". *لبحوث الاقتصاد و الادارة، 01(01)، 235*.