

## Quelques résultats de l'enquête : Amélioration de la relation entre l'administration locale et le citoyen en Algérie (Wilaya de NAAMA\*)

**MESLI REDOUANE\*\***

**Email : redlimadz@yahoo.fr**

ملخص :

إلى يومنا هذا، هنالك شبه اتفاق على أن العلاقة بين السلطات المحلية والمستخدمين في الجزائر هي مصدر انزعاج وعدم رضا. يواجه المواطن إجراءات مرهقة ومعقدة، نتائج بطيئة وغير أكيدة. لم تعد طريقة التنظيم التقليدية مجدية للتعامل مع تدفقات كبيرة من الوثائق والملفات، والرد على الطلبات في الوقت المناسب. اليوم، مع التغيرات في سلوك المواطنين واكتساب هؤلاء لثقافة حديثة، أصبح الوضع يتطلب تكيفا من جانب الإدارة بشكل عام، والإدارة المحلية بشكل خاص. مع وصول شبكة الإنترنت الآن، يرى المواطنون، لا سيما المتعلمين، أنه ينبغي القيام بالإجراءات الإدارية عبر الإنترنت. الرهانات الاستراتيجية لإدارة العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية هي ضمان تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستخدم وتقليل، بموازاة ذلك، تكاليف تشغيل هذا الجهاز. المسح المنجز (الذي سنعرض بعض نتائجه) حول تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية لديه أهداف رئيسية، ألا وهي توفير بيانات أنية، مناسبة وموثوقة حول طبيعة العلاقة بين المواطنين والسلطات المحلية (عرض الوضعية الحالية) في الجزائر، من أجل تحديد دقيق لتوقعات وتطلعات المواطنين بشأن هذه المسألة.

### Résumé :

A ce jour, il est convenu que les relations entre l'administration locale et les usagers en Algérie sont une source de malaise et d'insatisfaction. Le citoyen se trouve en face de procédures lourdes, complexes, lentes et d'un aboutissement incertain.

Les modes d'organisation traditionnels ne sont plus adaptés pour prendre en charge les flux importants de requêtes et dossiers, et répondre aux demandes dans des délais acceptables.

\*Wilaya du sud Algérien.

\*\*Université d'Alger2, Enseignant-Associé et Consultant auprès du Centre National d'Etude et d'Analyse pour la Planification.

De nos jours, les changements de comportement des citoyens et la culture qu'ils acquièrent exigent une adaptation de la part de l'administration en général, et de l'administration locale, spécialement.

Maintenant qu'Internet est arrivée, les citoyens, notamment les instruits, demandent à ce que les démarches soient effectuées en ligne. Les enjeux stratégiques de la gestion de la relation entre le citoyen et l'administration locale sont, de garantir l'amélioration de la qualité du service fourni à l'utilisateur et réduire, en parallèle, les coûts de fonctionnement de cet appareil.

L'enquête projetée sur l'amélioration de la relation entre le citoyen et l'administration locale a un objectif principal, à savoir, fournir des données actualisées et fiables sur la nature de la relation entre le citoyen et l'administration locale (faire l'état des lieux) en Algérie, dans le but d'identifier, plus particulièrement, les attentes et les aspirations du citoyen quant à cette question.

#### **Mots-clés :**

Administration locale, citoyen, prestation de service, enquête satisfaction, Algérie.

#### **Introduction**

Depuis toujours, les citoyens bénéficient de droits politiques, de nature constitutionnelle (la nationalité, le droit de suffrage, ...), cependant, les droits du citoyen face aux administrations n'ont reçu jusqu'à présent que peu d'intérêt et ne sont toujours pas satisfaisants en Algérie.

Les rapports entre le citoyen et l'administration locale sont un indice révélateur de la bonne gouvernance.

Ainsi, les rapports qu'entretient le citoyen avec l'administration locale en Algérie se sont détériorés avec le temps, éloignant celle-ci, progressivement, de sa mission première de services publics due par l'Etat à tous les citoyens-usagers et de prise en charge de leurs attentes et besoins, dans les meilleures conditions possibles.

La demande des citoyens en matière de services publics locaux est nombreuse et variée, en particulier dans les grandes villes algériennes, étant donnée la croissance de la population. L'équipement, l'organisation et l'encadrement des structures sollicitées pourraient limiter la possibilité de répondre efficacement à cette demande croissante et de plus en plus exigeante.

Intuitivement, on estime que la relation est conflictuelle, pour diverses raisons. La qualité des services pourrait en être la principale. A ce jour, il est convenu que les relations entre l'administration et les usagers sont une source de malaise et d'insatisfaction. Le citoyen se trouve en face de procédures lourdes, complexes, lentes et d'un aboutissement incertain, et de surcroît, l'administration ne veut pas recevoir les réclamations des administrés concernant le mal fonctionnement de ses instances.

On observe un niveau élevé de demande et d'attente des citoyens, notamment dans les centres urbains. Devenus de plus en plus nombreux à solliciter les services de l'administration locale, les usagers sont exigeants, impatientes et réclament de l'administration une réaction et une dynamique pareille à celle qu'ils voient, à travers les médias dans les pays développés, en termes de réponse, de qualité de service et d'efficacité.

Les modes d'organisation traditionnels ne sont plus adaptés pour prendre en charge les flux importants de requêtes et dossiers, et répondre aux demandes dans des délais acceptables.

De nos jours, les changements de comportement des citoyens et la culture qu'ils acquièrent exigent une adaptation de la part de l'administration en général, et de l'administration locale, spécialement, en leur proposant de nouvelles démarches, souples et rapides, de nouveaux canaux de communication, comme Internet, le SMS ou les services téléphonique.

Maintenant qu'Internet est arrivée, les citoyens, notamment les instruits, demandent à ce que les démarches soient effectuées en ligne. La grande partie des demandes concerne l'Etat-Civil et les actes habituels du parcours de la vie. Il est certain que le courrier électronique va écartier progressivement le courrier papier, ou du moins, l'amoinrir.

Mais, précisément au moment où l'administration locale doit se mettre à niveau et profiter de cette technologie et de ces nouveaux canaux de communication, sa marge de manœuvre financière se réduit. Comme toutes les autres administrations, elle doit rationaliser et maîtriser les coûts de fonctionnement de ses services. Les enjeux stratégiques de la gestion de la relation entre le citoyen et l'administration locale sont, de garantir l'amélioration de la

qualité du service fourni à l'utilisateur, en parallèle, les coûts de fonctionnement de cet appareil.

L'enquête projetée sur l'amélioration de la relation entre le citoyen et l'administration locale a un objectif principal, à savoir, fournir des données actualisées et fiables sur la nature de la relation entre le citoyen et l'administration locale (faire l'état des lieux), dans le but d'identifier, plus particulièrement, les attentes et les aspirations du citoyen quant à cette question, et cela à travers :

- L'exploration des formes de réponses de l'administration locale aux besoins des citoyens,
- L'évaluation de la qualité des services publics fournis aux usagers,
- L'évaluation de la durabilité de la gestion locale,
- L'évaluation de l'écoute et de la qualité de traitement des requêtes et doléances des citoyens.

A moyen terme, Cette étude et une action parmi d'autres, déjà engagées, qui s'articulent autour d'un projet dont la finalité est la fondation d'une administration locale performante, efficace et dotée de ressources et de moyens d'intervention modernes, adéquats et attentifs aux préoccupations et aux besoins des citoyens. Ce qui permettra d'édifier de meilleurs rapports entre le citoyen-client et son administration locale et d'améliorer la qualité des prestations de service, la qualité de la vie du citoyen, quoi ?

## **2. Eléments de méthodologie**

### **2.1. Cadre méthodologique**

Les enquêtes satisfaction occupent une place de choix dans l'amélioration de la qualité des services des organisations. Dès que l'administration prend conscience du rôle important que peut jouer le point de vue du client, il devient primordial de développer une méthodologie pour la collecte et l'analyse des points de vue, attentes et insatisfactions des usagers.

L'équipe du projet devra collecter des données sur les attentes, les éléments constitutifs de la qualité du service ou de la prestation, la perception des écarts par rapport à une norme ou à un objectif, pour aboutir à des indicateurs de satisfaction.

Le prestataire lui aussi, est concerné par la question de la qualité des services qu'il procure, et la nature des relations qu'il entretient avec

l'utilisateur. Son point de vue, ses suggestions et son témoignage comptent pour beaucoup.

Par conséquent, la méthode d'approche adoptée s'appuie sur une enquête terrain auprès d'un échantillon de citoyens et de prestataires de service. Cet échantillon prend en considération la typologie des structures de l'administration locale et des services qu'elles fournissent, ainsi que la strate de résidence (urbaine, rurale).

L'échantillon en question, comprend 1000 citoyens demandeurs de service, âgés de 15 ans et plus, distribués par prorata sur les services publics de la Wilaya et des principales directions de l'exécutif, les services publics de la Daïra (Chef-lieu de Wilaya), les services publics de la Commune (Chef-lieu de Wilaya) et les services d'une Commune rurale, choisie par la Wilaya.

Afin de renseigner les deux questionnaires simultanément, et couvrir la totalité des services, de chaque structure d'accueil dans des délais minimums, il a été décidé d'adopter la procédure d'échantillonnage suivante :

- détermination du nombre moyen de visiteurs par jours et par structure d'accueil,
- détermination des quotas globaux par structure d'accueil, par rapport à un échantillon de 1000 citoyens,
- détermination des quotas par services et selon la structure d'accueil, par rapport à un échantillon de 1000 citoyens.

Pour ce qu'est des prestataires, ceux appartenant aux services concernés par l'enquête de terrain (citoyens) seront pris comme population cible.

Dans le cadre de cette étude, deux questionnaires ont été confectionnés, le premier concerne le citoyen, il couvre principalement :

- les caractéristiques de l'enquêté(e)s,
- l'accessibilité des services,
- l'accueil et la qualité des services,
- l'audience des citoyens,
- le traitement des requêtes et écoute du des citoyen

Le deuxième questionnaire sera adressé au prestataire, il traite des thèmes suivants :

- les caractéristiques du prestataire de services,

- la qualité des services fournis,
- le système de gestion de la performance et de l'audit,
- le traitement des doléances et recours des citoyens,
- la formation et le renforcement des capacités.

Avant la mise en œuvre du processus final de collecte des données, on a procédé à une enquête pilote, dans le but de tester les questionnaires et de cerner d'éventuels problèmes de terrain.

## 2.2. Enquête de terrain

La feuille de route de l'enquête prescrit une suite logique de phases assurant la bonne conduite de l'opération de collecte des données.

Après avoir pris attache avec le chef de cabinet du Wali, il a désigné un point focal local (attaché de cabinet) pour nous assister pendant l'enquête. On a donné des instructions aux différents services concernés par l'enquête (Wilaya, Daïra, Commune), pour collaborer et faire en sorte que le travail s'effectue dans les meilleures conditions possibles.

Une première visite a permis d'identifier les différents services publics, objets de l'enquête, fournis par la Wilaya, la Daïra, la Commune et les directions externes (DUC, DLEP, ...).

Après identification des directions et services dans chaque administration, nous avons procédé à la passation des questionnaires aux personnes concernées (Directeurs, Chefs de Services, Secrétaires Généraux, Chefs de Daïras, P/APC, Chefs de Bureaux). Le questionnaire est passé en revue point par point avec chaque intéressé, avant d'être renseigné.

### Tableau 1 : Nombre de questionnaires prestataires administrés par service

Administration	Nombre de questionnaire
Wilaya	9
Commune urbaine	13
Total Prestataire	22

Grâce à la collaboration du personnel des services concernés, qui a, une semaine durant, enregistré de manière systématique, les effectifs des usagers qui se sont adressés aux différents services, on a pu renseigner le tableau des flux d'usagers dans la semaine.

Au moyen du tableau de flux d'usagers dans la semaine, on a tout d'abord calculé le nombre moyen d'usagers et le total moyen par

service et par structure d'accueil. Ensuite on a désigné les quotas par structure d'accueil sur la base d'un échantillon de 1000 citoyens. Pour finir, on a déterminé les quotas par service et par structure d'accueil.

Tableau 2 : Quotas d'usagers enquêtés par structure d'accueil

	Structure d'accueil			Total
	Commune	Daïra	Wilaya	
Effectifs	859	58	79	996

Après le calcul des quotas par service, nous avons procédé au recrutement des agents de terrain : plus d'une dizaine d'enquêteurs/enquêtrices de niveau universitaire.

La formation de l'équipe de terrain s'est déroulée durant 3 jours. En premier lieu, l'équipe a été sensibilisée aux objectifs de l'enquête. Ensuite, on a procédé à une présentation détaillée de toutes les questions : sens et porté. Des débats ont été engagés et des exercices ont été effectués. La formation s'est soldée par une compréhension excellente de tous ce qui se rapporte au questionnaire et à son renseignement.

A la fin de la formation, plusieurs équipes ont été sélectionnées pour entreprendre la phase de terrain. Chacune des équipes comprenait un contrôleur (responsable des enquêteur (ice)s et du contrôle des questionnaires) et deux à trois enquêteur (ice)s. L'opération de collecte a duré plusieurs mois.

La supervision était assurée, en plus, par un cadre du CENEAP, qui a été désigné comme superviseur de terrain.

La collecte et le contrôle des questionnaires se sont déroulés dans de bonnes conditions.

L'opération d'apurement des fichiers de données a eu lieu après la saisie en utilisant le logiciel SPSS. Chaque questionnaire était soumis à un programme de vérification exhaustif. Pendant cette procédure, les vérifications des champs, la validité des codes, et la cohérence interne des filtres avaient été effectués.

Après, on a procédé à une recodification (certaines questions) et à une vérification supplémentaire des versions corrigées des fichiers, pour parvenir aux versions finales exploitables.

La dernière action dans le processus d'exploitation consistait à exécuter les programmes de tabulation. En général, le taux de

réponse dans toutes les questions se rapproche de l'unité. A rappeler, que les effectifs, dans certains cas sont très réduits.

### **3.Synthèse des résultats de l'enquête**

#### **3.1. Synthèse des résultats de l'enquête citoyens et classement des services publics**

Nous rappelons ici, par axe d'évaluation, les résultats qui méritent d'être signalés et qui peuvent être intégrés dans un plan ou programme optant pour l'amélioration de la qualité de service de notre administration locale.

##### **3.1.1. Population enquêtée**

L'enquête a mis sous observation la population des demandeurs de services de l'administration locale de la Wilaya de NAAMA. Les 6/10<sup>ème</sup> des usagers enquêtés ont moins de 40 ans. La majorité des interviews est réalisée auprès de personnes instruites. Selon la situation individuelle, les entrevues sont effectuées, principalement, auprès d'usagers ayant un emploi (43%). L'enquête a été réalisée dans trois structures distinctes : le siège de l'APC chef-lieu de Wilaya, dans le siège de la Wilaya et à la Daïra.

##### **3.1.2. Objet de la visite**

Les visites sont très multiples et d'objectifs disparates ; les flux de demande de services changent d'après la structure d'accueil et le service sollicité. L'enquête énumère soixante et douze (72) objets de visite. Elles sont enregistrées, essentiellement, auprès des services de l'APC. Les services les moins sollicités sont ceux de la Daïra. Au niveau de la Wilaya, la demande cible en particulier le service de logement.

##### **3.1.3. Accessibilité**

Au total, 7/10<sup>ème</sup> des citoyens parcourent au plus 5 km pour rejoindre les services de l'administration locale, cette distance double pour ce qu'est de la Wilaya (11 km). Pour accéder aux services publics locaux, les usagers vont à pieds (61%), montent dans le bus (19%). Certains optent plutôt pour le transport personnel ou le taxi (8 à 9%).

##### **3.1.4. Orientation et signalétique**

Plus de la moitié des personnes interrogées a nié l'existence d'une structures/personnes chargées de l'orientation et de l'information. Plus de la moitié (52%) des usagers certifie que le personnel d'accueil dans les structures de l'administration locale dispose de

bonnes qualités. D'après le 1/4 des citoyens (26,64), l'administration locale procure une information de qualité moyenne en général. En ventilant cette qualité par la structure d'accueil, on remarque que c'est à la commune qu'il y a le plus de désagrément (36%). La Commune est la structure enregistrant le taux le plus élevé d'utilisateurs désapprouvant la qualité de l'orientation (34%). Les services les plus sollicités sont les moins bien jugés en ce qui concerne l'orientation. Le service de l'emploi et de l'apprentissage (Commune) aura la proportion la plus critique.

### **3.1.5. Accueil**

Globalement, les usagers seraient moyennement bien accueillis par les prestataires de services publics. Le score moyen par structure diffère un peu. Il est meilleur à la Daïra et à la Wilaya et est plus faible pour la Commune (5,52). Par services, celui de passeport, cartes d'identité, permis, carte grise (APC) et celui des marchés publics et du suivi financier se distinguent par les notes moyennes les plus favorables à un accueil de qualité. La majorité des usagers juge que les horaires de travail de l'administration locale sont convenables. Ces dans la Wilaya que les citoyens sont le moins convaincus des horaires de travail (54%).

### **3.1.6. Attente aux guichets**

Les locaux sont globalement jugés dans un mauvais état. L'espace d'attente est, par ailleurs, jugé exigü. La propreté distingue les locaux de la Wilaya. L'exigüité des espaces d'attente est rapportée surtout par les données de l'APC et celles de la Wilaya. Le manque de chaises concerne plus l'APC. Plus de 46% d'utilisateurs attendent plus de 15 minutes leurs tours pour passer dans les services de l'administration locale. Ce temps d'attente varie peu selon la structure. La Wilaya et la Daïra détiennent les moyennes extrêmes. La raison dominante de la longue attente, d'après les usagers, est la forte demande (50%). Ensuite il y a l'insuffisance du personnel sur les lieux (48%). Environ 40% des personnes interrogées mentionnent l'existence des files d'attente (souvent et à chaque ouverture), avec une proportion relativement élevée à la Daïra. Quels que soient la structure ou le service, c'est les citoyens-eux même qui organisent les files d'attente le plus souvent. Selon les 3/10<sup>ème</sup> de la population enquêtée, l'ordre de passage des usagers n'est pas respecté. Le non-

respect de l'ordre de passage est signalé surtout au cabinet du P/APC.

### **3.1.7. La prestation de service**

Le tiers des citoyens (30%) réalise pleinement les objectifs de sa visite. Les causes de la non réalisation de l'objectif de la visite, rappelée par les citoyens sont : la mauvaise organisation, le manque de personnel et la négligence de la part des agents. Les 2/3 des citoyens, considèrent que les délais de traitement des requêtes dans l'administration locale sont acceptables. Les avis les plus négatives sont associés aux services de l'APC et au cabinet du Wali. Environ 45% des enquêtées sont à leur première demande de services. L'utilisateur visite l'administration locale, en moyenne, 4,68 fois pour le même objet. Les usagers visitent plus d'une fois l'administration locale, pour le même objet, à cause du nombre important de demandes (36%) et du non-respect des délais (17%).

### **3.1.8. Audience des citoyens**

Les 4/10<sup>ème</sup> des usagers ont eu besoin, au moins une fois, de demander audience auprès d'un responsable local. Cette proportion est plus élevée à la Wilaya et encore plus à la Daïra. Le Président de l'Assemblée Populaire Communale (PAPC) serait le responsable local le plus sollicité par les citoyens. Le 1/10<sup>ème</sup> des personnes reçues par les responsables locaux sont satisfaites de l'issue de l'audience.

### **3.1.9. Traitement des requêtes et écoute du citoyen**

Environ 4/10<sup>ème</sup> de la population ne nient l'existence d'une structure/personnes chargée de l'écoute et du suivi des doléances des citoyens. Sans distinguer le type de populations, la moitié des personnes estime que les requêtes des citoyens sont prises en charge dans des délais raisonnables. Le non-respect des délais dépend de plusieurs facteurs. D'après les usagers interviewés, la mauvaise organisation serait la principale raison à laquelle est attribué le non-respect des délais de traitement des requêtes. La seconde plus importante raison est le manque de personnel. Puis arrive la négligence de la part du personnel en charge de la requête. Selon les personnes interrogées, les prestataires de services serait qualifié. Il ne serait ni disponible ni vraiment à l'écoute du citoyen. Il serait, en prime, insuffisant en termes d'effectifs. Selon les usagers,

la Wilaya et la Daïra comptent un personnel relativement qualifié et disponible. Les trois structures ne disposeraient pas d'un nombre suffisant de personnel. Selon les déclarations des usagers, l'administration ne met pas à la disposition des citoyens un registre de doléances.

### **3.1.10. Introduction des TIC**

Les 7/10<sup>ème</sup> des personnes interrogées ne savent pas si le Ministère a ou non un site web. Selon la situation individuelle, Les personnes en formation et les occupés sont les catégories les plus au courant de l'existence du site web du MICL. C'est les ruraux qui sont les plus au courant de l'existence du site du MICL. Les personnes en formation et les occupés sont les catégories les plus au courant de l'existence du site web de la Wilaya. La population déclarant connaître le site de web de la Wilaya ne le consulte pratiquement pas. Quels que soient la situation individuelle de l'enquêté ou son milieu de résidence, l'instauration de l'administration électronique constitue une demande prioritaire.

### **3.1.11. Confiance vis-à-vis de l'administration locale**

La population interviewée juge que l'administration publique n'offre pas de services de qualité. L'indice le moins rassurant concerne les femmes les plus âgées. L'opinion à l'égard de la qualité de service ne change pratiquement pas, quels que soient la situation individuelle ou le milieu de résidence du citoyen.

### **3.1.12. Climat global de la relation et environnement général**

Les personnes enquêtées considèrent, généralement, que l'administration publique traite les concitoyens de façon inéquitable. Les enquêtés les plus jeunes (moins de 60 ans) et ceux des sexes féminin, seraient les moins persuadés de l'équité du traitement de l'administration envers les citoyens. Selon la strate de résidence, la zone urbaine se distingue par une proportion élevée de citoyens signalant un traitement inéquitable de la part de l'administration locale. Les demandeurs de services signalent un niveau de corruption élevé au sein de l'administration locale. Les femmes moins jeunes détiennent les opinions les plus négatives. Ce comportement est plus souvent présent chez les personnes âgées.

### **3.1.13. Les contraintes rencontrées par les citoyens**

Quatre contraintes risquent de nuire sérieusement à la qualité des services fournis : le non-respect des délais d'attente qui vient en tête

des contraintes rencontrées au niveau de l'administration locale (69%). Après arrive les files d'attentes très longues (68%), puis il y a les passe-droits (58%) et la bureaucratie avec une proportion égale à 51%. La corruption n'est pas avouée comme principale contrainte contrairement à la bureaucratie. En zone urbaine, la corruption et les files d'attentes trop longues accusent les proportions les plus importantes. En zone rurale, on dénonce surtout l'absence d'agents d'orientation/information et l'absence de supports d'information/signalisation.

#### **3.1.14. Attentes des citoyens**

Trois services semblent devoir être renforcés : l'état civil, le service de légalisation et les services sociaux. A cette liste sont joints le service en charge des audiences et le service en charge du contentieux, en contrôlant les données par la situation individuelle et la strate de résidence. L'état civil constitue la première demande, quelle que soit la variable de contrôle. La demande de renforcer les services sociaux distingue la population de la zone rurale.

Sans distinguer le service, les citoyens proposent :

- de réduire les délais de traitement des dossiers ;
- de réduire le nombre de pièces constituant les dossiers ;
- d'améliorer les conditions d'accueil ;
- d'assurer une formation de qualité au profit des agents de services ;de rendre l'information plus disponible (cellule de communication).

### **3.2. Synthèse des résultats de l'enquête prestataires**

#### **3.2.1. Caractéristiques du répondant**

La quasi-totalité des responsables et chefs de services enquêtés est de sexe masculin, âgé de moins de 50 ans. Les prestataires femmes sont plus jeunes. Ces personnes sont toutes de niveau moyen et plus. Ces prestataires de services occupent, généralement, des postes de chef de service ou secrétaire générale. Presque 6/10<sup>ème</sup> de ce personnel dispose d'une ancienneté de moins de 10 années. Les 9/10<sup>ème</sup> sont des employés permanent.

#### **3.2.2. La formation des agents et renforcement des capacités**

Le personnel en charge des services n'est pas formé pour accomplir sa mission dans les meilleures conditions. Plus de 60% des personnes concernées n'ont pas bénéficié de stages ou de recyclage, dans le poste d'emploi qu'ils occupent actuellement. Les structures

d'accueil ne disposeraient pas de plans de formation. Ce sera l'opinion de plus de la moitié (59%) des responsables enquêtés. Moins du tiers des personnes enquêtées aurait formulé des demandes de stages pour son propre compte ou celui de personnes sous sa responsabilité. La plus grande majorité des personnes interrogées estime qu'un programme de formation aura pour effet de renforcer les capacités des agents.

### **3.2.3. Appréciation des services fournis**

Environ 95% des prestataires enquêtés trouvent que la durée d'attente est moyenne ou acceptable et le reste qu'elle est courte. Les résultats auprès des prestataires attestent d'une bonne qualité d'accueil au niveau de l'administration locale. Les services de base seraient accessibles à l'ensemble des citoyens selon les 3/4 des répondants. L'effectif des personnels de services est jugé insuffisant selon 4/5<sup>ème</sup> des répondants.

### **3.2.4. Appréciation des conditions de travail**

Selon 82% des responsables, une partie seulement du personnel est qualifié. Cette proportion varie entre 85% au niveau de la Commune et 78% au niveau de la Wilaya. Selon les responsables, les services qui seraient mal assurés sont : Contrôle des animaux et des chiens errants, Sécurité des biens et des personnes et Entretien des sources d'eau. Puis il y a le Service technique, les Services sociaux, les services des Installations et programmes de loisirs, Hygiène et salubrité, Documents relatifs à la circulation des personnes et Foncier. Les chefs de services ont un niveau d'appréciation au-dessus de la moyenne des conditions de travail au sein de l'administration locale. Les conditions de travail les moins favorables concerneraient la Commune.

### **3.2.5. Climat organisationnel et environnement**

La motivation des agents de l'administration locale pour l'accomplissement de leurs tâches est jugée plus que moyenne, Cette motivation est plus élevée à Wilaya et plus faible à de la Commune. La communication avec la hiérarchie est très bonne d'après les répondants, elle serait encore meilleure pour la Wilaya. La communication avec les autres services est également jugée bonne. La relation entre les chefs de services, quelle qu'elle soit la structure, et son personnel est estimée de bonne qualité. Le meilleur indice concerne la Wilaya.

### **3.2.6. Système de gestion de la performance et audit**

Plus du quart des chefs de services enquêtés nie l'existence d'un système moderne de gestion au sien de l'administration locale et les 2/3 rapportent qu'il n'existe que partiellement. Les audits seraient souvent réalisés au sein des structures de services publics. A la question, 'l'administration locale a-t-elle initié des solutions nouvelles pour l'amélioration des services publics locaux ?', 59% des prestataires ont répondu 'Oui'. Le degré d'utilisation des ressources disponibles changesuivant la structure. C'est au à la Commune, que la proportion de prestataires faisant état de ressources non utilisées de façon optimale est la plus élevée.

### **3.2.7. Doléances et recours**

Plus de la moitié des prestataires rapportent l'inexistence de structure chargée des doléances au niveau de l'administration locale. Cette proportion est plus élevée au niveau de la Commune. Les doléances des usagers ne sont que partiellement prises en charge par les responsables locaux. Par structure, les déclarations n'accusent pas de différences significatives.

### **3.2.8. Communication et information**

La qualité de l'information en direction du citoyen est insuffisante selon plus de la moitié (55%) des prestataires répondants. Cette proportion baisse de moitié au niveau de la Commune.

### **3.2.9. Contraintes rencontrées**

D'après les déclarations des prestataires chefs de services, on distingue 3 groupes de contraintes selon l'importance de la proportion associée à chacune d'elle. Le 1<sup>er</sup> groupe contient : la complexité des dossiers administratifs, le manque de civisme de la part des citoyens, le manque de personnel et l'inexistence d'agent d'accueil et d'orientation. Au niveau de la Commune les trois plus importantes contraintes sont : la complexité des dossiers administratifs, le manque de civisme de la part des citoyens et le manque de personnel. Au niveau de la Wilaya, les contraintes les plus importantes sont : la complexité des dossiers administratifs, l'inexistence d'agent d'accueil et d'orientation, et le manque de personnel. Les raisons de non utilisation optimale des ressources par l'administration locale évoquées par les prestataires sont, principalement, la mal gérance et le manque de personnel qualifié.

### **3.2.10. Introduction des TIC**

Plus de 3/4 des prestataires interrogés (chefs de services) sont au courant de l'existence du site web de MICL. Le site web du MICL n'est consulté que moyennement par les chefs de services interviewés. Plus de 3/5èmes des chefs de services connaissent le site web de la Wilaya, mais ne le consulte que rarement. Les 3/4 des prestataires de l'administration locale ne connaissent pas le prétendu site web de l'APC. La quasi-totalité (90%) des prestataires de l'administration locale à NAAMA est pour la création d'un site web pour l'APC. Les prestataires au niveau de la Commune sont moins convaincus de la nécessité de ce site. Une fois encore, la majorité écrasante des prestataires de l'administration locale à NAAMA, juge que l'instauration de l'administration électronique contribuera à l'amélioration des prestations. Un peu plus de 8/10ème des prestataires de l'administration locale à NAAMA, déclarent que l'instauration de l'administration électronique est une priorité. Au total, 41% des prestataires de l'administration locale ont un accès libre à Internet. Au niveau de la Commune, cette proportion est la moins élevée. L'enquête montre, qu'il y a 36% de prestataires enquêtés qui ont reçu une formation pour l'utilisation d'Internet. Cette proportion est la moins élevée à la Commune.

### **3.2.11. Améliorations nécessaires**

La majorité des prestataires de l'administration locale est convaincue de la nécessité de porter des améliorations aux services publics. Cette opinion ne diffère que peu suivant la structure administrative. Les Améliorations à porter aux services publics proposées par les prestataires de l'administration locale, sont par ordre d'importance :

- la réduction du nombre de pièces constituant les dossiers (50%),
- la réduction des délais de traitement des dossiers (46%),
- l'amélioration des conditions d'accueil (41%)
- et le changement du comportement des agents de service (32%).

La distribution détaillée plus haut est la même quelle que soit la structure d'accueil.

## **4. Conclusions et recommandations**

**Ce sondage d'opinion a permis d'identifier les problèmes auxquels le citoyen fait quotidiennement face, au moment de**

### **demander un service administratif de qualité acceptable (cf. synthèse des résultats).**

En un mot, le citoyen est mécontent et non satisfait de l'état des choses et espère sincèrement que cela va changer très prochainement.

En effet, les services de l'administration locale sont confrontés à une série de difficultés de tout ordre, en se fiant aux résultats de ce sondage :

- Le mauvais accueil,
- Les files d'attente devant les guichets,
- La mauvaise qualité des prestations fournies,
- Les délais trop longs de traitement des requêtes,
- La mauvaise organisation,
- La corruption, les passe-droits,
- La négligence de la part des agents et des responsables,....., etc.

En vue de permettre à cette administration de redresser la situation, de dispenser des prestations de qualité meilleure et, du coup, d'instaurer une relation de confiance avec le citoyen, nous proposons quelques recommandations, que nous ventilons par axe d'intervention :

Les mesures qui découleront de la prise en compte de cet éclairage, aboutiront à consacrer certains principes fondamentaux sur lesquels doit reposer le fonctionnement de toute administration publique locale, à savoir, l'équité, la transparence, un service de qualité, une gestion moderne, la valorisation des ressources humaines (citoyen et prestataire), le bon accueil et l'écoute du citoyen.

Le plan d'action à adopter se doit donc, de réhabiliter le vrai rôle et les missions vitales de l'administration locale, qui sont sa raison d'être, à savoir : l'instauration d'un état de droit qui est là pour servir le citoyen, et principalement de moderniser la gestion des services publics locaux. Tout particulièrement, par la prise en compte par les responsables administratifs des conditions organisationnelles nécessaires à une intégration efficace des TIC au sein de l'administration locale, indispensable pour l'amélioration de la qualité de service.

### **Accessibilité :**

- **Offrir un service public de proximité accueillant et facile d'accès à tout le monde,**
- Un accès plus facile aux services de l'administration locale, par la multiplication de certains points de service (les annexes de l'APC),
- Une entrée et un parking accessible aux personnes véhiculées et aux handicapées,
- Des renseignements par téléphone ou via internet sur l'accès au bâtiment, le moyen de transport le plus adapté et le stationnement le plus proche,

#### Orientation et signalétique :

- Une signalétique aux abords et à l'intérieur du bâtiment pour mieux diriger l'utilisateur (en Arabe et en Français),
- Une signalétique adaptée pour informer et accueillir,
- Présenter une information de qualité (claire, opportune, ....),

#### Accueil :

- La présence d'une personne chargée de l'information et de l'orientation dans les différentes structures d'accueil,
- Le personnel d'accueil doit jouir des qualités de courtoisie, de bonne communication, de l'écoute et l'attention et la rapidité dans l'exécution des tâches,
- Un accueil de qualité, attentif et efficace à l'enceinte des services de l'administration,
- Un personnel d'accueil facilement identifiable qui répond à toutes les interrogations du citoyen avec jouissance,
- Un accueil strictement confidentiel (bureau fermé si l'utilisateur le désire) et confortable,
- Un point d'accueil accessible, propre et bien organisé et offrant des services connexes.
- Un point d'accueil informatif et pour orienter les clients,
- Des horaires convenables, flexibles et adaptés aux attentes des clients,
- Un personnel d'accueil spécifiquement formé à cette fin,
- Possibilité d'un accueil téléphonique courtois, efficace, rapide et informatif.

#### Attente aux guichets :

- Des locaux bien entretenus, propres et en bon état,

- Existence d'un espace d'attente non exigü, avec un nombre suffisant de chaise,
- Réduire les temps d'attente pour passer au guichet,
- Un espace d'attente confortable et une documentation (brochures p.ex.) d'information et d'orientation disponible en français et en arabe,
- En cas d'affluence des demandeurs de prestation, une gestion optimale des files d'attente,
- Une meilleure organisation et un personnel en nombre suffisant,
- L'organisation et le contrôle des files d'attentes,
- Veiller au respect de l'ordre de passage,

#### **Qualité des prestations fournies :**

- Faire en sorte que le citoyen puisse réaliser l'objet de sa visite dans les plus brefs délais,
- Des actes ou tous autres documents administratifs remis, fiables et sans erreurs,
- Veiller à la bonne organisation des services et à la bonne orientation,
- Eradiquer la négligence de la part des agents, qui s'installe au sein de l'administration,
- Veiller à la disponibilité des imprimés et des formulaires,
- Réduire les délais de traitement des requêtes,
- Réduire le nombre de déplacement du citoyen pour un même objet de visite,
- Veiller au respect des délais et à minimiser les erreurs de transcription sur les documents et empêcher les pertes de dossiers,
- Dégager un tableau de fréquentation des services selon les flux d'usagers durant la semaine (Pas d'attente, Attente de moins de 15 mn, attente de plus de 15 mn),
- Des délais de délivrance des actes respectés dans 90% des cas au minimum,
- Faciliter l'obtention de rendez-vous,
- Un personnel compétent et régulièrement formé,
- Une information/documentation complète et fiable,
- Une identification complète des besoins,

- Une réponse systématique pour toute demande, dans un délai respecté à 90%,
- Engager un nombre suffisant de prestataires qualifiés et les distribuer de façon optimale sur les différents services,

#### **Audiences de citoyens :**

- Un numéro vert ou d'urgence, communiqué régulièrement et joignable 24h/24,
- Si la demande du citoyen est justifiée, proposition d'une prise de rendez-vous dans les 15 jours (rappel dans les 72 heures pour fixer la date et l'heure (cela doit pouvoir être effectué via internet)),
- Recevoir les citoyens en audience,
- Une réponse à toute suggestion ou réclamation liée aux engagements de service, en moins de 15 jours,
- L'évaluation annuelle de la satisfaction des clients (une cellule de veille), les actions de progrès mises en place et suivies.

#### **Traitement des requêtes et écoute du citoyen :**

- Créer une structure performante, chargée d'écoute et de suivi des doléances,
- Donner suite aux requêtes des citoyens,
- Mettre à la disposition du citoyen un registre de doléances,
- Une écoute permanente au niveau des différents services,
- Une fiche de suggestions pour que l'utilisateur puisse donner son avis sur d'éventuels problèmes et proposer des améliorations,
- Une information/documentation complète et fiable,

#### **Contraintes rencontrées :**

- Lutter contre les passe-droits,
- Une gestion optimale des files d'attente très longues,
- Réduire l'impact bureaucratique,
- Veiller au respect des files d'attente,
- Lutter contre la corruption,
- Disponibilité du personnel, particulièrement celui d'orientation et d'information,
- Disponibilité de support d'information,
- Lutter contre le traitement non équitable des citoyens,

- Lutter contre le favoritisme, le régionalisme et les passe-droits,
- Lutter contre le manque de civisme de la part des citoyens,
- L'informatisation des systèmes et procédures,
- Veiller à la stabilité des prestataires,
- Lutter contre la mal gérance.

#### **Les attentes des citoyens :**

- Réduire le nombre de pièces constituant le dossier,
- Réduire les délais de traitement des dossiers,
- Possibilité de commander des documents via internet,
- Eradiquer les contraintes citées plus haut.

#### **Introduction des TIC :**

- Favoriser la consultation des sites web des différentes structures de l'administration locale,
- Ouvrir pour l'instauration et l'utilisation accrue d'une administration électronique,
- La création d'un site web pour l'APC et la Daïra,
- Assurer un accès libre à Internet dans les services de l'administration locale,
- Sensibiliser le personnel de l'administration locale à l'utilisation d'Internet.

#### **La formation des agents et renforcement des capacités**

- Encourager l'accès des femmes aux postes de responsabilités,
- Encourager et multiplier les formations et les stages de perfectionnement/recyclage en direction du personnel,
- Lancer régulièrement des programmes de renforcement des capacités des agents de l'administration.

#### **Appréciation des conditions de travail**

- Assurer un cadre de travail confortable et agréable (structures, commodités), doté d'équipements et moyens modernes,
- Améliorer l'organisation interne des services,
- Une meilleure circulation de l'information intra/interservices.

### **Climat organisationnel et environnement**

- Stimuler la motivation du personnel (p.ex. prime de rendement, ...),
- Améliorer la communication interpersonnelle entre prestataires, prestataires et hiérarchie, supérieur et subalterne, communication interservices et entre les différents niveaux de l'administration.

### **Système de gestion de la performance et audit**

- Adopter un système moderne de gestion,
- Réalisation d'audits au niveau des différents services,
- Initier des solutions nouvelles pour l'amélioration de la qualité des services fournis,
- Utilisation optimale des ressources disponibles.

### **Communication et information**

- Assurer une qualité meilleure de l'information en direction du citoyen,
- Allouer des moyens suffisant à l'information et la communication en direction du citoyen.

### **Améliorations nécessaires**

- Amélioration de la qualité des relations interpersonnelles,
- Modernisation et la redéfinition de la gestion,
- Lutter contre les agissements contraires à l'éthique.

### **Référence :**

- Saihi, Les Pratiques du Management Public dans les Administrations Publiques Algérienne, Non Daté.
- Bohait. L, la gestion de la commune en Algérie, ed El-Baghdadi, Alger, 2004.