

## REFORME BUDGETAIRE EN ALGERIE : VERS UNE GOUVERNANCE AXEE SUR LA PERFORMANCE, PARTIE I

**Nacer DADDI-DDOUN**

*Professeur à l'ESC et directeur du laboratoire*

**Moussa OUDAI**

*Doctorant à l'ESC et membre au laboratoire*

**Résumé :** Ce travail fait en deux parties, se veut d'étudier les premiers pas dans l'introduction du Nouveau Management Public en Algérie. Se basant, entre autre, sur la Modernisation des Systèmes Budgétaires et visant l'accroissement de la performance de la gestion publique.

Cela est entevu se faire à travers la transposition des méthodes de management prévalant dans le secteur privé, comme par exemple le contrôle de gestion et la gestion budgétaire, ainsi que d'autres outils comme les International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) inspirées essentiellement des normes de la comptabilité financière (IAS et IFRS).

Cette première partie s'intéresse aux fondements théoriques de ce changement, elle sera suivie d'une deuxième sur le changement des règlements et les pratiques.

**Mots clés :** nouveau management public, modernisation des systèmes budgétaires, performance, gestion publique, contrôle de gestion.

**ملخص:** يهدف هذا العمل الذي يأتي في قسمين، إلى دراسة الخطوات الأولى للدخول إلى الإدارة العمومية الحديثة. إذ من بين ما يعتمد عليه تحديث النظام الموازي بهدف زيادة أداء التسيير العمومي.

هذا يفترض تحقيقه تمرير طرق الإدارة المستعملة في القطاع الخاص، مثلا مراقبة التسيير، التسيير الموازي، المحاسبة، وكذلك تقنيات أخرى المعايير الدولية للمحاسبة العمومية (IPSAS) المقتبسة أساسا من المعايير الدولية للمحاسبة المالية (IAS, IFR).

هذا الجزء الأول تهتم بالأصول النظرية لهذا التغيير، وسوف يتبع بجزء آخر حول تغير الأنظمة والتطبيقات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية الحديثة، تحديث الأنظمة الموازية، الأداء، التسيير العمومي، مراقبة التسيير.

### Introduction

La gouvernance budgétaire axée sur la performance est aujourd'hui l'une des questions centrales abordée dans l'ensemble des pays, avec des changements des règlements et lois (Lamarzelle, 2008), (Girard, 2005). Venant dans le cadre du management public (Bartoli, 2006), elle est définie comme la capacité à diriger les politiques publiques dans le sens

de l'intérêt général et à rendre compte aux citoyens pour favoriser la participation des communautés de base.

En plus de la transposition des méthodes de management prévalant dans le secteur privé, cette performance ne peut se consolider sans l'adoption d'une vision de Gestion Axée sur les Résultats s'appuyant sur la gestion de l'organisation, les informations sur la détermination des objectifs et la communication des résultats. Autant la Budgétisation Axée sur les Résultats établit un lien entre les crédits alloués et les résultats mesurables.

Les efforts déployés en Algérie dans ce domaine commencent par l'adoption de la Loi Organique des Lois de Finance en vue de sont application dans un avenir très proche. L'objet de ce papier sera l'étude des premiers pas dans l'introduction du Nouveau Management Public en Algérie. En cette première partie nous nous intéressons aux fondements théoriques de ce changement.

Pour ce faire, nous allons en un premier point survoler quelques concepts concernant le budget de l'Etat et la gouvernance, dans un second point on va s'intéresser aux raisons et principes de la gouvernance budgétaire axée sur la performance, pour enfin discuter des aspects sur la modernisation des systèmes budgétaires.

## **1- Budget (public), gouvernance et management moderne**

### **1.1. Le budget et la politique budgétaire**

Le budget de l'Etat est le document primordial en matière de politique gouvernementale. Il doit être exhaustif, et couvrir l'ensemble des recettes et des dépenses publiques (OCDE, 2002). Il traduit un plan d'action dans le domaine financier. L'élaboration d'un budget va permettre de prévoir, pour l'année à venir, les recettes et les dépenses d'un organisme du droit public. Cette prévision est préalable à toute possibilité d'autorisation, (Bertoni, 2001, p6).

La politique budgétaire est un ensemble de mesures prises par les pouvoirs publics, relatives aux dépenses et aux recettes de l'Etat (le budget), visant à atteindre certains équilibres et objectifs macroéconomiques. La politique budgétaire et, avec la politique monétaire, l'un des deux grands moyens de politique économique conjoncturelle conduite par un gouvernement, (Landais, 1998, p102).

## 1.2. La gouvernance publique

Le terme de gouvernance est d'un ancien usage au niveau de l'entreprise économique, après l'apparition des premiers travaux dans le sujet après la crise économique de 1929, avec la publication de Berle et Means de leur ouvrage « The modern corporation and private property ». Cependant il n'est utilisé au niveau du management public qu'à partir des années 1980, ensuite avec le Nouveau Management Public (NMP) dans le monde du développement durable dans les années 1990.

Pour Pastré (1994), la gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle, qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ». Pour Charreaux (1997), « le système de gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ».

Le thème du gouvernement des entreprises s'élargissant pour devenir le gouvernement des organisations. Donc, le gouvernement de l'organisation s'agit des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires à atteindre leurs buts et objectifs (Melin et Nordqvist, 2000, p7). Pour Charreaux et Schatt (2005), même si à l'origine son imbrication avec la finance était particulièrement forte, le champ de la gouvernance est pluridisciplinaire. Les travaux de gouvernance sont principalement développés dans trois domaines : économie, droit (et science politique) et gestion.

Pour Hood (1995, cités dans Gangloff, 2007 ), le NMP fait référence à sept éléments : la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit, «manageables» ; l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ; une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ; une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût; un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire; un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables ; la mise en avant de la mesure du résultat (notamment en terme de rémunération des performances).

Suivant le secteur ou l'activité, ce type de gouvernement est caractérisé de sa relation avec le politique et le social, l'intérieur et l'extérieur...etc, (Bartoli, 2006). Malgré que les aspects théoriques de la gouvernance s'appuient essentiellement sur le cadre de la théorie d'agence, ce gouvernement permet d'associer les citoyens à l'application de la décision. La gouvernance les associe à l'élaboration de la décision, en amont. Ainsi, si la gouvernance publique est l'exercice de l'autorité au nom du peuple, alors la bonne gouvernance est l'exercice de cette même autorité de manière à respecter l'intégrité, les droits et les besoins de tous au sein d'un Etat. (Banque Mondiale, 2003).

### **1.3-La théorie de l'agence et le champ de son application**

Jensen et Meckling (1976), définissent dans leur ouvrage cette relation comme «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal), engage une autre personne (l'agent), pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent». Cette définition est élargie à toute coopération entre individus dont l'action de l'un dépend de l'action de l'autre.

Il existe trois hypothèses fondamentales dans cette théorie (cité dans Daddi-Addoun, 2007): La première consiste à supposer que les dirigeants cherchent à maximiser leurs richesses personnelles au détriment des intérêts des actionnaires, c'est-à-dire les intérêts des acteurs divergent : c'est la rationalité substantielle. Dans le cas des sociétés d'actions les dirigeants doivent diriger l'entreprise dans le sens des intérêts de l'actionnaire. Mais, l'actionnaire et le dirigeant ont des utilités différentes qu'ils cherchent à maximiser. Il y a donc apparition de conflits d'agence ;

La deuxième hypothèse stipule que l'environnement est risqué, c'est-à-dire que les anticipations des agents ne sont pas correctes et le futur est difficile à prévoir ; La troisième hypothèse repose sur l'incertitude, l'imparfaite observabilité des efforts des dirigeants et des coûts d'établissements et des exécutions des contrats. L'agent sait plus que le principal sur la tâche à accomplir. Cette hypothèse a pour conséquence l'incomplétude des contrats.

Cependant, cette relation traite des problèmes qui apparaissent (Milano, 2002, p243) lorsque : les intérêts des deux parties divergent, chacun cherche à maximiser son intérêt personnel; l'asymétrie d'information entre les parties lorsque l'information est imparfaite. Dans

ce contexte, selon Radoslava (2007, p143), le principal est confronté à deux types de risques dus au comportement de l'agent: la sélection adverse illustrant le fait que l'un des contractants peut cacher à l'autre certains éléments de sa situation réelle au moment de la signature du contrat. Généralement, l'agent dispose de plus d'informations que le principal, alors, il va profiter de cette situation pour effectuer un comportement d'opportunisme ex ante, notamment en aménageant le contrat qui le lie au principal à son avantage ; le risque (ou aléa) moral, lorsqu'en cours de réalisation du contrat, l'un des contractants peut abuser l'autre. L'agent va, dans ce cas, profiter de sa meilleure information ou de ses pouvoirs pour contourner le contrat ou mandat, ce qui est qualifié d'un comportement d'opportunisme ex-post.

Ces deux types de risques se compliquent dans le cas de la gouvernance publique qui est l'exercice de l'autorité au nom du peuple, à cause de la particularité de cette relation. En effet elle passe, dans une longue chaîne, de relations d'agence multiple composée des représentants ou délégués de la population (Daddi-Addoun, 2007), avec l'intervention de différents types d'intérêts et de conflits d'intérêts.

#### **1.4- Les théories de management moderne**

Les théories de management moderne sont apparues entre (1960-1990) lorsque l'économie souffrait d'une crise surtout en matière de performance publique (Picq, 2006). En effet on peut se référer à deux grandes approches :

**1.4.1-la sociopolitique :** de son analyse des pratiques décisionnelles dans les organisations, Simon (1941) dégage une idée majeure, les décideurs cherchent moins à maximiser le résultat économique qu'à obtenir un niveau de satisfaction compatible avec leurs attentes et leurs valeurs. Dans cette perspective la rationalité parfaite devient un idéal inaccessible dans la plupart des situations de décision.

En 1986, Henry Mintzberg (cité dans Charreire Petit et autres, 2007, p177) publie un ouvrage intitulé « Le pouvoir dans les organisations », il envisage l'organisation comme des systèmes politiques complexes où coopèrent et rivalisent plusieurs coalitions d'acteurs internes ou partenaires externes. Ainsi, dans la vie des organisations, la question des pratiques du pouvoir ne constitue pas un aspect accessoire mais bien une dynamique essentielle de fonctionnement et de développement.

**1.4.2- l'approche systémique :** dans les années 1960-1970, les théories de la contingence structurelle ouvrent une première perspective rénovatrice. Les structures organisationnelles sont envisagées comme des facteurs de performance, autrement dit, des moyens d'adapter chaque organisation aux opportunités et contraintes de son environnement stratégique (Charreire Petit et autres, 2007, p223).

La complexité de l'organisation, système à la fois technico-économique et sociopolitique, s'enrichit donc de la prise en compte de l'environnement stratégique et de la reconnaissance du développement historique. Les points essentiels proposés par le management moderne sont : l'approche systémique de l'organisation ; la direction par objectif ; la priorité à la dimension stratégique dans l'action d'organisation.

## **2- Raisons et principes de la gouvernance budgétaire axée sur la performance**

### **2.1-Les raisons de la GB axée sur la performance**

Ces raisons regroupent le produit de longues années de crises financières, la crise des concepts financiers publics, l'environnement politique, international et technologique.

**2.1.1-Le produit de longues années de crise :** pendant la période de 1960 à 1990, la baisse des activités économiques ayant engendré d'un côté une diminution du produit fiscal, de l'autre une augmentation des dépenses sociales. Cet état de fait a pu générer, notamment dans des pays d'Europe, la montée durable d'une critique théorique de l'impôt ainsi que de la dépense publique qui va se traduire dans les politiques publiques, par des efforts de réformes (Chemla-Lafay, p6), (Lamarzelle, 2008).

**2.1.2- La crise des concepts financiers publics :** Les finances publiques, depuis quelques années, apparaissent profondément marquées par deux caractéristiques majeures, d'une part une valorisation de l'entreprise et plus exactement de l'esprit de l'entreprise, d'autre part la tendance à vouloir rapprocher le fonctionnement du secteur public de celui du secteur privé en vue d'assurer une meilleure maîtrise de la dépense publique. Également l'intégration d'une logique économique prioritairement gestionnaire qui privilégie la capacité d'expertise technique des décideurs et d'une logique politique qui par essence est un droit politique dans la mesure où il relève de la tradition démocratique.

Sur le plan philosophique la gouvernance budgétaire axée sur la performance (Barilari et Bouvier, 2004, p16), intègre une logique politique et une logique économique. Y sont associées deux cultures, une culture démocratique et une culture de gestion. La première a pour préoccupation de renforcer le pouvoir financier du parlement, la seconde est celle de développer au sein de l'Etat la capacité d'évaluation des performances.

**2.1.3- L'environnement politique :** les causes de la gouvernance budgétaire axée sur la performance sont en réalité complexes (Lamarzelle, 2008), elles ne sont pas seulement liées à des mutations conceptuelles ou économiques, mais plus largement au fait que le contexte politique a changé notamment la volonté du pouvoir législatif d'accroître son pouvoir de décision (Sigman, 2008), (Barilari et Bouvier, 2004, p 17).

Deux logiques auxquelles faisait précédemment allusion viennent dorénavant se côtoyer : la première d'essence plutôt politique, place au premier plan la transparence financière, la lisibilité des budgets et des comptes publics. La seconde d'essence assez économique, se montre quant à elle essentiellement préoccupée par la rationalisation et la performance de la gestion des deniers publics, elle favorise une culture de contrôle de gestion des fonds publics.

**2.1.4- L'environnement international :** la surveillance multilatérale internationale des systèmes financiers publics est indispensable (ibid, p18), des institutions sont chargées de surveiller, d'analyser les politiques budgétaires ou monétaires des Etats dans le monde pour tenter de déceler et prévenir les problèmes que ces politiques pourraient poser aux autres.

A travers ce constat, on trouve l'invitation faite aux Etats par le Fonds Monétaire International d'adhérer à des codes de bonne conduite, à des standards, qui se reposent sur des principes tels que la clarté des compétences, la diffusion des informations financières, la transparence des procédures et des pratiques budgétaires ou encore le contrôle externe des comptes et informations budgétaires (ibid, p19).

Des normes comptables sont également proposées aux Etats par la Fédération Internationale des Comptables. L'IFAC définit un ensemble de normes comptables standards et notamment un modèle de comptabilité de l'Etat sondée sur celui en vigueur pour les entreprises.

C'est à travers ces normes internationales, que se généralise progressivement un rapprochement des systèmes financiers publics ainsi qu'une conception commune de la gestion et des politiques budgétaires mettant au premier plan la maîtrise des dépenses publiques.

Il faut souligner que malgré toutes ces précautions, les pays de l'hémisphère nord de la planète n'ont pas pu éviter la propagation de la crise financière de 2008, pour devenir économique et de gestion publique si on peut dire, avec l'intervention des états et le ravage qu'elle fait dans les économies mondiales.

**2.1.5- L'environnement technologique :** la mise en place de l'e-gouvernance ou la gouvernance électronique a nécessité l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au sein des administrations (Georgel, 2006, p24). Les TIC représentaient un gain immense de potentialités, de productivité et un réservoir de capacité de réingénierie. Le partenariat public privé (PPP) (le développement des mécanismes d'externalisation), peut alors rejoindre l'e-gouvernance comme levier de réforme de l'Etat.

Le concept PPP apparaîtra comme un mode de collaboration, de financement (Chatrie et Uhaldeborde, 1996, p66), par lequel l'autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public. Le partenaire privé reçoit alors en contrepartie un paiement du partenaire public et/ou des usagers du service qu'il gère. Le recours au PPP permettra d'obtenir un meilleur résultat à un moindre coût et dans des meilleurs délais.

## **2.2- Principes directeurs de la gouvernance budgétaire axée sur la performance**

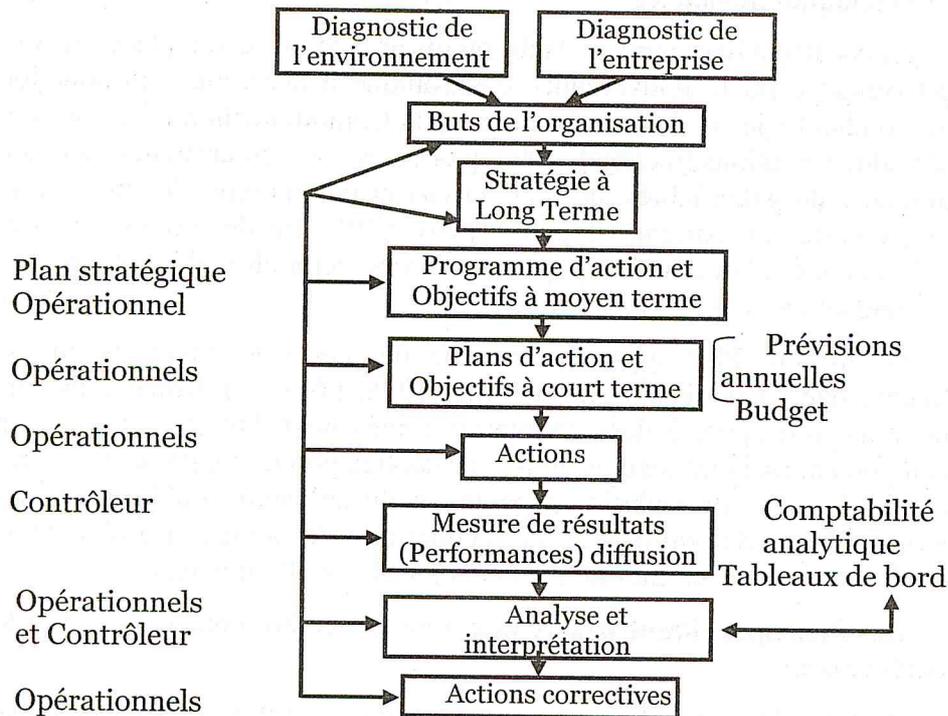
Hormis les spécifiés du management public (Bartoli, 2006) (Lamarzelle, 2008), venant de la nature même de la sphère des activités publiques exigeant ce type de management, les principes les plus consensuels sont : le pilotage stratégique, l'amélioration de la prise de décision, la transparence, l'amélioration de la performance publique la responsabilisation des gestionnaires, la participation des citoyens à l'élaboration des politiques budgétaires.

### **2.2.1- Le pilotage stratégique de l'organisation publique :**

La stratégie pour Chandler consiste à déterminer les objectifs et les

but fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. Elle exprime la démarche qui doit (Ramond, 2007, p62): définir des objectifs précis à moyen et L terme; choisir des politiques qui permettront d'atteindre ces objectifs; affecter les ressources adéquates; contrôler le processus d'optimisation de ces ressources.

Figure n° 01 : La conception stratégique de l'organisation publique



Source : M-J. El Qasmi et A. Kriouile, «Vers une nouvelle relation : stratégie/système d'information », Revue de l'innovation dans le secteur public, vol. 8, N° 4, 2003

Certes, la décision stratégique repose, alors, sur deux piliers (Goldet, 2007, p64): l'analyse de l'environnement technologique, social, culturel... ; la connaissance des capacités propres de l'organisation qui déterminent le champ d'action stratégique possible puisque celui-ci repose sur la mobilisation des ressources disponibles. Aussi, Learned, Christensen, Andrews et Gulth (modèle LCAG) proposent une démarche

simple dans l'élaboration du diagnostic stratégique, forces et faiblesses de l'organisation, opportunités et menaces de l'environnement et dans la formulation de stratégies après l'explicitation des objectifs. Ainsi pour Detrie (2005, p12), cette analyse reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/ opportunités, porte le nom de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). La figure n° 01 schématise la conception stratégique de l'organisation publique inspirée du secteur privé.

## **2.2. L'amélioration de la prise de décision au processus budgétaire**

La décision publique est un acte volontaire, entrant dans les attributions d'un agent public et ayant une incidence sur le fonctionnement et les performances du service public. Elle est, donc, le résultat de la conjonction du pouvoir de décider et de l'information sur la base de laquelle la décision est prise (Elhachami, 2004, p93).

Dans la figure n°01 la décision est tout à fait conforme aux exigences de management car un gestionnaire est censé d'assumer quatre grandes fonctions il doit planifier, organiser, animer et contrôler.

Les travaux de Claude Rochet (2007) font apparaître quelques grands principes de pilotage stratégique au niveau des organisations. Ces options et leur enchaînement en quatre temps sont représentés dans la figure n°02 ci-dessous : la première tâche est la description de la réalité « Qu'est-ce qui se passe ? ». Il s'agit dès lors de préciser les théories, qui organisent la relation du réel, de collecter par enquête des informations sur le réel et d'expérimenter les hypothèses ; à partir de ces trois sources, dans le second temps « Comment ça se passe ? », il se peut créer une base de connaissance qui va permettre de dépasser la démarche inductive de l'étape précédente.

Le troisième temps est celui de la compréhension « Pourquoi ça se passe ? » du réel caché par observation des régularités en explorant la relation causale qui existe entre les différentes parties prenantes du problème posé ; le quatrième temps est celui du pilotage « Que faire ? » qui repose sur des tentatives des modèles prédictifs. Donc, prédire ce qui va se passer à travers ce qui s'est passé. Le pilotage, recherche non seulement le feedback nécessaire à l'actualisation de la base de connaissance pour alimenter un cycle vertueux d'apprentissage permanent mais a aussi besoin d'un feedforward d'une vision politique.

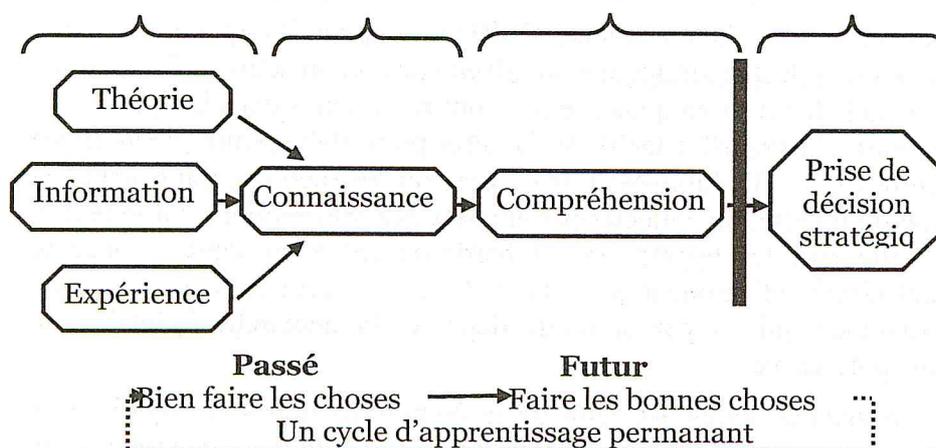
La figure n°02 modélise la prise de décision par une démarche en quatre temps : décrire, connaître, comprendre, piloter.

### 2.3. La transparence budgétaire

La relation entre la gouvernance budgétaire et les résultats économiques est de plus en plus reconnue. La transparence - le degré d'ouverture qui concerne les intentions, la formulation et la mise en œuvre des politiques suivies - est un élément primordial de la gouvernance.

Le budget est le document opérationnel le plus important dont disposent les gouvernements, car c'est là que les politiques publiques sont rendus compatibles et traduits dans la réalité. La transparence budgétaire se définit (OCDE, 2002) comme le fait de faire pleinement connaître, en temps opportun et de façon systématique, toutes les informations budgétaires.

**Figure n° 02 :** La prise de décision par une démarche en quatre temps  
Qu'est-ce qui se passe? Comment ça se passe? Pourquoi ? Que Faire ?



Source: C. Rochet, L'innovation une affaire d'Etat, L'Harmattan, Paris, 2007 p. 24.

### 2.4. L'amélioration de la performance des politiques publiques

La performance publique cherche avant tout à amener les organismes publics à adopter un mode de gestion centré sur les résultats. Donc, la performance dépend de la combinaison de l'ensemble des ressources qui

produisent un résultat collectif. Dans les publications consacrées à la performance, l'efficacité est généralement associée aux produits de l'administration et l'efficacités aux résultats de l'impact des programmes gouvernementaux sur la société.

L'efficacité a des caractéristiques aussi bien quantitatives que qualitatives, au nombre desquelles il faut citer le volume et le coût des services, l'accessibilité des services avec lesquelles le citoyen/client est satisfait. L'efficacité signifie que les programmes sont en accord avec les priorités et les objectifs du gouvernement et ont l'impact attendu ou désiré (Schick, 2003, p82).

L'administration ne peut pas être performante si son budget ne l'est pas. La budgétisation (Schick, 2003, p112) selon les performances permettra de mobiliser les ressources managériales pour produire un état annuel des recettes et des dépenses, d'établir une liaison entre les montants dépensés et les résultats obtenus, d'exercer un effet de levier sur la gestion publique, de formaliser les contrats qui lient les hommes politiques et les gestionnaires en fixant explicitement les résultats à obtenir et de donner aux citoyens un droit à des services de grande qualité.

### **2.5. Responsabilisation des gestionnaires**

Un système de contrôle interne, et en particulier d'audit interne, doit être mis en place pour assurer de la sincérité des informations fournies dans les rapports sur les finances des organismes. Chaque rapport doit comporter une déclaration de responsabilité émanant du gestionnaire chargé de son élaboration.

Il est clair que la responsabilisation n'est pas une notion simple et qu'elle évolue constamment. La responsabilisation (OCDE, 2002, p14), peut se considérer en un certain nombre de termes, y compris la responsabilité financière, la responsabilité juridique, la responsabilité professionnelle. Elle peut se traduire par une meilleure relation de confiance entre les différents intervenants.

### **2.6. Participation des citoyens à l'élaboration des politiques budgétaires**

Il s'agit de renforcer la capacité octroyée aux élus du peuple (parlement) de proposer des modifications de la répartition des crédits

élaborée par l'exécutif au moment du vote du budget, afin de favoriser la démocratie participative et l'implication de tous les élus aux enjeux de l'orientation de la politique budgétaire (Gode-Sanchez, 2004, p79).

Un débat d'orientation budgétaire est organisé sur la base du rapport joint au projet de loi de finances de l'année et transmis au parlement par le gouvernement sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques.

### **3-La modernisation des systèmes budgétaires : étude descriptive**

Le Nouveau Management Public (NMP) vise, dans le but d'accroître l'efficacité de la gestion publique, la transposition des principes du management prévalant dans le secteur privé (Picq, 2006),(Bartoli, 2008), ainsi on peut voir des pays comme la Russie revoir et consolider la gestion de plusieurs secteurs publiques, éducation, santé, logement et enseignement supérieur (Sigman, 2008). A cet effet, la modernisation des systèmes budgétaire regroupe un ensemble de techniques de gestion utilisées dans les organisations en vue d'atteindre les objectifs fixés. Les principales techniques de gestion sont le contrôle de gestion, la gestion budgétaire, la gestion financière, la comptabilité générale, la comptabilité analytique le système d'information et l'audit comptable (Martinet, Silem, 2005, p276).

#### **3.1-Implantation du contrôle de gestion**

Si le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de procédures capables de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la cohérence entre les choix stratégiques et les actions courantes, on admettra que cette fonction se situe au centre d'un triangle mettant en relation objectifs, moyens et résultats (Bartoli, 2005, p144).

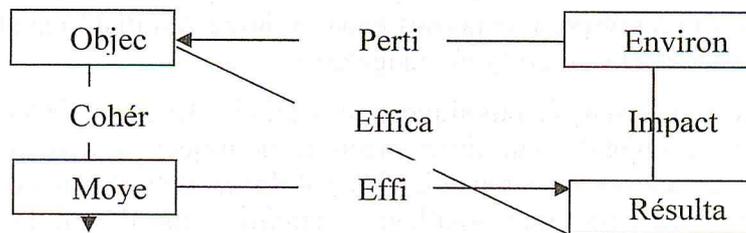
Toute organisation a un but, des moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus sachant que l'objectif est Simple, Mesurable, Ambitieux, Réalisable et défini dans le Temps (SMART). Etant donné la complexité de l'approche du contrôle de gestion dans le secteur public, on ne s'étonnera pas de la difficulté vitale à évaluer la performance. Deux dimensions peuvent être distinguées : l'évaluation macro des politiques publiques qui correspond à la mesure de l'impact sur l'environnement des choix et actions réalisées, l'évaluation micro est celle articulée au niveau du gestionnaire.

Pour être adaptée (Baslé, 2000), l'évaluation doit donc reposer sur une responsabilisation des acteurs.

Le tableau de bord comme outil de pilotage et de compte rendu permettant au gestionnaire de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixé. Il a pour fonctions d'anticiper les objectifs majeurs/risques majeurs, d'informer de façon fiable et exhaustive, et d'être performant par la combinaison des trois (03) E (économie, efficacité, efficacie), voir la figure n°03.

L'économie représente les conditions d'acquisition de l'ensemble des moyens en termes de coûts, qualité, quantité, délais. L'efficacité est un rapprochement entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus (proche de la notion de productivité). L'efficacie concerne le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs recherchés. Cependant, un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacie et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un système par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre de la stratégie.

**Figure n° 03 : Triangle du contrôle de gestion**



Source : Charpentier M. et Grandjean P., Secteur public et contrôle de gestion, Editions d'Organisation, 1998.

Les indicateurs de performance, alors, doivent être pertinents, valides, faisables conviviaux, fiables et comparables (d'Auteuil et Bonneau, 2003, p12). Ils en distinguent en quatre types: les indicateurs d'activité ou physiques : nombre de journées de formation ; les indicateurs sociaux : taux d'absentéisme, taux de présence des agents ; les indicateurs d'efficacie : combinaison d'indicateurs d'activité et sociaux, taux d'encadrement ; les indicateurs financiers : suivi des budgets et des coûts des prestations.

### **3.2- Implantation de la gestion budgétaire**

Les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) (B. Mondiale, 1998, p. 30) représentent un instrument de programmation triennal axé sur les résultats permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle, en vue de renforcer la pérennité des politiques publiques, renforcer l'efficacité de l'allocation des ressources et améliorer la performance de la dépense publique. Une autre définition présente le CDMT comme un ensemble cohérent d'objectif stratégiques et de programmes de dépenses publiques qui définit le cadre dans lequel les ministères opérationnels peuvent prendre des décisions pour la répartition et l'emploi de leurs ressources.

Le processus CDMT (Raffinot et Samuel, 2006, p107), doit s'insérer dans le cycle d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques, il met en jeux des processus au niveau global et sectoriels. Le CDMT global présente un cadrage macro-économique, des projections détaillées des agrégats budgétaires en ressources et emplois (cadrage macro-budgétaire). Le CDMT sectoriel désigne un programme sectoriel pluriannuel de dépenses assortis d'objectifs et d'indicateurs de suivi pour justifier les programmes de dépenses dans la limite des plafonds alloués par les ministères au sein du cycle budgétaire.

Les objectifs macro-économiques du CDMT (Hazim, 2007), sont d'assurer la pérennité des équilibres macroéconomiques, le lien entre les choix stratégiques gouvernementaux les politiques sectorielles et la loi des finances, garantir une meilleure visibilité sur l'évolution des dépenses publiques et leur compatibilité avec l'objectif de maîtrise du déficit budgétaire. Les objectifs sectoriels du CDMT sont d'assurer le lien entre les stratégies sectorielles et le budget, permettre une meilleure visibilité aux départements ministériels en matière de programmation budgétaire pluriannuelle favoriser l'instauration du dispositif de contractualisation des objectifs et des moyens et renforcer le processus de décentralisation budgétaire.

### **3.3- Implantation d'une comptabilité générale**

La comptabilité comme premier système d'information pour la gestion est définie par Simons (1995, p59) comme « les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats

organisationnels et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de la performance ».

Les crises financières qui se sont succédées au milieu des années 1990 ont révélé la fragilité des systèmes de reporting des organisations, et les risques qui s'ensuivaient pour les Etats et les acteurs publics. Le besoin de définition d'un référentiel comptable international pour les comptes publics (Lamarque, 2005, p165), qui s'est traduit par la création au sein de l'IFAC (Fédération Internationale des Professionnels de la comptabilité), d'un comité du secteur public chargé de définir les normes comptables et jouant le même rôle que l'IASB (International accounting standards board) pour les entreprises.

Ces normes, dites normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), qui viennent à améliorer la qualité de l'information financière des entités publiques, s'inspirent essentiellement des normes comptables internationales IAS (International Accounting Standards) et IFRS (International Financial Reporting Standards) appliquées aux entreprises.

La comptabilité générale (Robert et Colibert, 2008, p97), retrace en outre des opérations de nature patrimoniale rattachées au bilan : immobilisations, créances, dettes financières dettes non financières et constitue un pivot des informations nouvelles utiles à éclairer le parlement dans ses décisions budgétaires, à enrichir l'information sur la situation des finances nationales, aux gestionnaires publics pour rendre des arbitrages budgétaires. En effet, elle permettra une connaissance immédiate et exhaustive de la situation financière (dettes et créances) et du patrimoine. La comparaison des IPSAS et IAS/IFRS est illustrée dans le tableau n°01 suivant.

#### **3.4- Implantation de la comptabilité d'analyse des coûts**

La connaissance des coûts est une des raisons majeures causant la mise en place de démarches de contrôle de gestion, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé. Cette connaissance des coûts est indispensable pour mesurer l'efficacité dans l'utilisation des moyens déployés pour assurer les prestations. Cette connaissance est nécessaire, que ces prestations soient destinées à l'utilisateur ou destinées à d'autres entités de la sphère publique.

**Tableau n° 01 : Comparaison des IPSAS et IAS/IFRS.**

N° Norme IPSAS et Libellé	N° Norme IAS / IFRS et Libellé
1- Présentation des états financiers.	1- Présentation des états financiers.
2- Tableaux des flux de trésorerie	7- Tableaux des flux de trésorerie
3-Solde net de l'exercice, erreurs fondamentales et changements de méthodes comptables.	8-Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.
4- Effets des variations des cours des monnaies étrangères.	21- Effets des variations des cours des monnaies étrangères.
5- Coûts d'emprunt.	23- Coûts d'emprunt.
6- États financiers consolidés et comptabilisation des entités contrôlées.	27-Etats financiers consolidés et individuels.
7- Comptabilisation des participations dans des entités associées.	28-Participations dans des entreprises associées.
8- Information financière relative aux participations dans des coentités.	31- Participations dans des coentreprises.
9- Produit des opérations avec contrepartie directe.	18- Produits des activités ordinaires.
10- Information financière dans les économies hyperinflationnistes.	29-Information financière dans les économies hyper inflationnistes.
11- Contrats de construction.	11- Contrats de construction.
12- Stocks.	12- Stocks.
13- Contrats de location.	17- Contrats de location.
14- Événements postérieurs à la date de reporting.	10-Evènements postérieurs à la date de clôture.
15 Instruments financiers : Présentation.	32-Instruments financiers: Présentation.
16- Immeubles de placement.	40- Immeubles de placement.
17- Immobilisations corporelles.	16- Immobilisations corporelles.
18- Information sectorielle.	14- Information sectorielle.
19- Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels.	37- Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels.
20 -Information relative aux parties liées.	24-Information relative aux parties liées.
21-Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie.	36- Dépréciation d'actifs.

**Source :** M. Skarzynska, Enjeux de la mise en application des IFRS et des IPSAS en Algérie, Séminaire organisé à l'IEDF, Koléa, 2007.

Comme son nom l'indique, la méthode du coût complet recense l'intégralité des coûts afférents à un produit, un service ou une activité afin d'en évaluer le coût complet. La méthode d'analyse des coûts par activité a une vision transversale de l'organisation et non plus seulement hiérarchique, son principe consiste à mettre en évidence les activités plutôt que la structure. La méthode du coût variable permet d'imputer à chaque produit ou service uniquement les charges variables correspondantes. La méthode des coûts variables spécifiques permet de mesurer la contribution de l'utilisateur à la couverture des charges fixes.

La mise en place d'une comptabilité d'analyse des coûts (Charpentier et Grandjean, 1998, p139) permet une meilleure connaissance des coûts et est ainsi un outil pertinent et permanent dans la démarche de recherche de la performance, de prise de décision et donc d'optimisation du pilotage des politiques publiques. Cependant, elle permet d'apporter des éléments pour élaborer des prévisions, garantir la transparence des coûts, responsabiliser les gestionnaires des deniers publics, déterminer au juste prix une politique publique.

### **3.5- Implantation d'une gestion financière**

L'analyse financière est une technique d'exploitation et de valorisation de ces états financiers afin de répondre à certaines questions fondamentales concernant la situation financière de l'organisation. Son rapport avec la comptabilité est toujours à l'œuvre dans l'activité des analystes financiers que l'information comptable alimente largement en matière d'analyse (Cohen, 2000, p17). La gestion financière en tant que spécialité de la finance vise, d'une part, à informer les tiers intéressés à connaître certains éléments de la situation financière de l'organisation : gestionnaires, prêteurs, etc. Et, d'autre part, à établir un diagnostic et un pronostic relatif aux performances financières de l'organisation.

La convergence de la gestion financière du secteur privé vers le secteur public permettra de renforcer la capacité d'analyse des projets en introduisant les critères de leur évaluation à l'instar de la valeur actuelle nette et du taux de rentabilité interne et d'apprécier la dépendance des tâches et de procéder à leur ordonnancement par l'utilisation de la méthode (program « ou project » evaluation and review technique), ce qui signifie technique d'évaluation et d'examen de programmes ou de projets.

Indubitablement, la comptabilité nationale est par origine un outil fortement keynésien. Elle est devenue, aujourd'hui, l'une des branches de la gestion financière en faisant une représentation globale détaillée et chiffrée de l'économie nationale (Chamblay, 2008, p50). Elle a notamment comme objectif l'organisation d'information statistiques, la représentation des circuits économiques et l'évaluation des agrégats. Ces outils permettent l'analyse des résultats de la politique économique. Par exemple, le PIB est un indicateur important de mesure de la richesse d'une économie.

### **3.6- Mise en place d'un système d'information**

Le concept de système d'information (SI) a émergé aux Etats-Unis dans les années soixante (Couleau-Dupont, 2007, p19), en prenant le nom de Management Information System. Un système d'information est un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations.

L'acquisition de l'information est réalisée par collecte et saisie, cette étape peut être réalisée manuellement ou automatisée. La mémorisation de l'information correspond à l'enregistrement de cette dernière sous la forme de fichiers et de bases de données de manière durable et stable. Le traitement de l'information correspond à la transformation du contenu ou de la forme de l'information par des programmes informatique ou des interventions manuelles en vue de répondre aux objectifs fixés. Une fois traitée, l'information doit être diffusée aux différents acteurs.

D'où l'importance des technologies de l'information et de communication (TIC) qui favorisent l'exploitation des informations et des données issues de sources multiples. La gestion de ces données (Gilbert et Conzalez, 2000 p21) peut être assurée par plusieurs outils technologiques en l'occurrence l'Entreprise Resource Planning. Ce dernier constitue un Progiciel de Gestion Intégré regroupant autour d'une seule base de données normalisée, toutes les fonctions vitales de l'organisation.

En effet, le système d'information de gestion budgétaire contribue au pilotage de l'organisation (Etat, établissement public...) ou de ses activités en fournissant de l'information pour le management. Il aide ainsi à la prise de décision. Il permet de contrôler l'évolution de l'organisation par la détection des dysfonctionnements et des anomalies internes. Il a également pour la finalité de coordonner l'activité des différentes composantes de l'organisation (système opérant et système de décision).

### **3.7- Implantation d'un système de contrôle de l'information**

En général, les gouvernements (Beauregard, 2003), ne visent pas la rentabilité économique au même titre que l'entreprise privée. Leur mission est en effet de fournir au public des services qui répondent à leurs besoins en tenant compte des fonds disponibles. La population s'attend à ce que les gestionnaires prennent les mesures nécessaires pour

diminuer le coût des services publics via une mise en place d'un contrôle adéquat.

Le nouveau management public (NMP) veut que les gestionnaires soient évalués sur la finalité de l'organisme, c'est-à-dire ses résultats, plutôt que sur l'utilisation des ressources. Ce changement implique notamment que les gestionnaires soient responsables de leur gestion et qu'ils en rendent compte (Lamarzelle, 2008). Un système de contrôle se voit (OCDE, 2003, p 12) comme un ensemble des mécanismes qui permettent de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des activités, de la fiabilité des informations produites et du respect des lois et règlements. Le contrôle peut être interne ou externe.

Le contrôle interne permet aux gestionnaires de s'assurer que l'organisation remplit ses missions avec efficacité et efficience, que ses rapports financiers sont fiables et qu'elle respecte la législation et la réglementation en vigueur. Lorsque le contrôle interne s'étend à des aspects non financiers, il en résulte un contrôle axé sur les performances qui tient plus d'un contrôle des performances financières ou de l'optimisation des ressources que d'un contrôle des données sur les résultats.

Le contrôle externe, évalue le contrôle interne, afin de s'assurer que la planification, la budgétisation et l'usage des deniers publics sont conformes aux lois poursuivent des objectifs définis par le Parlement et le gouvernement et correspondent aux réalités de la conduite des programmes.

### **Conclusion**

Au terme de cette première partie de ce travail, nous pouvons résumer quelques points essentiels : la gouvernance budgétaire axée sur la performance est un instrument en devenir définissant des normes et de bonnes pratiques n'ayant pas de caractère contraignant ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptées au gré des circonstances propres à chaque pays, et dans lesquelles les suivantes :

- Le pilotage stratégique de l'organisation publique qui consiste à déterminer les objectifs et les buts à long et moyen terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

- Amélioration de la prise de décision au cours du processus budgétaire : la décision publique est le résultat de la conjonction du pouvoir de décider et de l'information sur la base de laquelle la décision est prise. Un manager public est ainsi censé d'assumer quatre fonctions il doit planifier, organiser, animer et contrôler.

- La transparence budgétaire se définit comme le fait de faire pleinement connaître en temps opportun et de façon systématique, toutes les informations budgétaires.

- Amélioration de la performance des politiques publiques doit être comprise comme la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre des actions répondant à un (des) objectif(s) et à rendre compte de leurs résultats.

- La responsabilisation des gestionnaires, mise en place d'un système d'audit interne pour s'assurer de la sincérité des informations fournies dans les rapports qui doivent comporter une déclaration de responsabilité émanant du gestionnaire chargé de son élaboration.

- Participation des citoyens à l'élaboration des politiques budgétaires, il s'agit de renforcer la capacité octroyée aux élus du peuple (parlement) de proposer des modifications de la répartition des crédits, élaborée par l'exécutif au moment du vote du budget.

La gestion axée sur les résultats porte sur la gestion de l'organisation, les informations sur la détermination des objectifs et la communication des résultats. Tandis que, la budgétisation axée sur les résultats établit un lien entre les crédits alloués et les résultats mesurables. Cependant cet ensemble d'objectifs ne peut être atteint sans la familiarisation des agents de concernés avec l'ensemble des techniques de gestion utilisées depuis l'aube du vingtième siècle ainsi que leur pratique selon les cas et les besoins, à savoir : le contrôle de gestion, la gestion budgétaire, la comptabilité générale, la comptabilité d'analyse des coûts ainsi que le système d'information de gestion budgétaire.

L'introduction du Nouveau Management Public en Algérie, entre autre la modernisation des systèmes budgétaires (MSB) vise l'accroissement de l'efficacité de la gestion publique. Cela fera l'objet de la deuxième partie de notre sujet.

## BLIOGRAPHIE

### Ouvrages, Recherche, Articles et Rapports :

- Balsé Maurice, (2000) « Évaluation des politiques publiques et gouvernance à différents niveaux de gouvernement », Cahiers économiques de Bretagne.
- Banque Mondiale (2003), Vers une meilleure gouvernance au Moyen Orient et en Afrique du Nord, Washington.
- Barilari André et Bouvier Michel (2004), la nouvelle gouvernance financière de l'Etat, LGDJ.
- Bartoli Annie (2005), Le management dans les organisations publiques, Dunod.
- Bartoli Annie (2006), « À quoi tient la spécificité du management public ? » séminaire : « le management public en formation ? », Séminaire des responsables de formation – EN3S Octobre.
- Bertoni Pascale (2001), Finances publiques, Edition Vuibert.
- Bouquin H. (1994) Le contrôle de gestion, PU de France, Paris, 5ème éd.
- Bourque Mélanie, (2007) « Le nouveau management public comme prémisses aux transformations des systèmes de santé nationalisés », Revue de la gouvernance, vol. 4, N° 1.
- Bouvier Michel, (2004), « Nouvelle gouvernance et philosophie de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 : Aux frontières du réel et de l'utopie », Collection – Administration, gouvernance et décision publique- sous-dirigée par Ali Sedjari, Edition L'Harmattan.
- Bouvier Michel, « La LOLF, la nouvelle architecture du budget de l'Etat », Cahiers français n° 329 sur le budget de l'Etat et finances publiques, 2005.
- Chamblay Dominique, « La balance des paiements », Cahiers français n°345.
- Charpentier Michel et Grandjean Philippe, Secteur public et contrôle de gestion, Editions d'organisation, 1998.
- Charreaux Gérard, Le gouvernement des entreprises - Théories et faits, Ed. Economica, Paris, 1997.
- Charreaux Gérard, (2004), « Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations », Cahier du FARGO N° 1041203, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.
- Charreaux G. et Schatt (2005) « La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama », Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre.
- Chatrion Isabelle et Uhaldeborde Jean-Michel (1996), « Partenariat public-privé et Développement Territorial », Revue d'économie financière, Paris.

- Chemla-Lafay Annie et Chol Céline, (2006) « 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE, convergence et systémique », Rapport, Institut de la gestion publique et de développement économique.
- Cohen Elie, « analyse financière et comptabilité », Encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, dirigé par Bernard Collasse, Economica, paris, 2000.
- Daddi-Addoun Nacer (2007) : Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale n°2.
- Détrie Jean-Pière, (in Strategor collectif),(2005) politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris.
- Elhachami Nouredine, « L'apport du management à la prise de décision dans l'administration », Administration, gouvernance et décision publique, Sous la direction de Ali Sedjari, Ed. L'harmattan-Gret, 2004.
- El Qasmi Mohamed Jaouad et Kriouile Abdelaziz, « Vers une nouvelle relation : stratégie / système d'information », Revue de l'innovation dans le secteur public, 2003, vol. 8.
- Gangloff Florence (2007), Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle, Université Montpellier 1 – ERFI.
- Gilbert P. et D. Conzalez (2000), « Comment intégrer le vivant », L'informatique professionnelle, n° 184.
- Girard Bernard (2005), Management dans le secteur public, Sciences Po. Octobre.
- Gode-Sanchez Cécile, (2004) « La démocratie participative, outil d'aide à la décision publique », Administration gouvernance et décision publique, dirigé par Ali Sedjari, Ed. L'harmattan-Gert.
- Goldet Michel, (2007), Manuel de prospective stratégique, Dunod, Paris,.
- Hachimi Sanni Yaya (2005), «Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles », Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 10, N° 3.
- Hazim Jilali M. (2007), « Cadre de dépenses à moyen terme du ministère de la santé 2007/2009 », Séminaire organisé à la direction de la planification et des ressources financières du royaume Maroc, Rebat, le 20 juin.
- Hood C. (1995), « The New public management in the 1980 s : variations on a theme », Accounting, Organizations and Society Vol. 20, N°3.
- Huron David (1998), « le management public local au regard de la spécificité territoriale française », 14èmes journées nationales des IAE, Nantes.

- Jensen M. C. and W H Meckling (1976) « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, V. 3, No. 4.
- Lamarque Danièle (2005), « De la norme à la performance, les juridictions financières, témoins et acteurs des réformes de la gestion publique », Collection 30 ans de réforme de l'Etat, Dunod.
- Lamarzelle Denys (2008), *Le management public en Europe*, Europa, Janvier.
- Martinet A-Charles, A. Silem (2005), *Lexique de gestion*, Editions Dalloz.
- Melin L. et Nordqvist M. (2000), « Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena », Communication à la conférence de l'ICSB, Brisbane.
- Milot Jean-Paul (2004), « Les nouvelles normes comptables de l'Etat », *Revue du trésor*, n° 8.
- Nations Unies, (2006), conférence des nations unies sur le commerce et le développement guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise nations New York et Genève.
- OCDE (2002), *Transparence budgétaire - les meilleures pratiques*, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, vol. 1, n° 3.
- OCDE (2004), *Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE*.
- Pastre (1994) : « Le gouvernement d'entreprise, question de méthodes et enjeux théoriques », *revue d'économie financière*, n° 31, p. 18.
- Ramond Philippe (2007), *De la réflexion stratégique à l'action*, Maxima.
- Raffinot Marc et Samuel Boris (2006), « Les cadres de dépenses à moyen terme : un instrument utile pour les pays à faible revenu ? », *Stateco*, n° 100.
- Robert Jean-François et Colibert Jacques (2008), *Les normes IPSAS et le secteur public*, Dunod.
- Rochet Claude (2007), *L'innovation une affaire d'Etat*, L'Harmattan.
- Rouban Luc (2008), « Réformer l'État : Pourquoi et pour quoi ? », *cahiers français* n° 346 sur la réforme de l'Etat.
- Skarzynska Maria (2007), *Enjeux de la mise en application des IFRS et des IPSAS en Algérie*, Séminaire organisé à l'IEDF, Koléa.
- Sigman Carole (2008), *impact du nouveau management public sur l'enseignement supérieur russe*, Centre Russie, NEI.
- Simon H.A. (1941): *Theories of decisions making in economics and behavioral science*. *American Economic Review*.
- Simons, R., (1995), *Levers of control*, Harvard University Press, Boston.

Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°11/2011

-Thierry Picq (2006) Qu'est ce que le management? Séminaire : « le management public en formation ? », Séminaire des responsables de formation, EN3S Octobre.

-Thietar Raymond-Alain (1986), Le management, Presses universitaires de France, 3<sup>ème</sup> édition.

**Textes législatifs et réglementaires:**

-Loi organique n° 99-02 du 08 mars 1999 Fixant l'organisation et le fonctionnement de l'Assemblée populaire nationale et du Conseil de la Nation, ainsi que les relations fonctionnelles entre les chambres du Parlement et le Gouvernement, JORADP n° 15, 9 mars 1999.

-Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances, JORF n° 177, 02 août 2001.

-Loi 84-17 du 07 juillet 1984 relative aux lois de finances, JORADP, 10 Juillet 1984.

-Loi 90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique, JORADP n° 35, 15 août 1990.

-Ordonnance n° 59-2 portant loi organique relative aux lois de finances, JORF n° 02, 03 janvier 1959.

-Décret exécutif n° 92-414 du 14 novembre 1992 relatif au contrôle préalable des dépenses engagées, JORADP n° 82, 15 Novembre 1992.

-Décret exécutif 95-54 du 15 février 1995 fixant les attributions du ministre des finances, JORADP n° 15, 19 mars 1995.

-Décret exécutif n° 07-364 du 28 novembre 2007 portant organisation de l'administration centrale du ministère des finances, JORADP n° 75, 2 Décembre 2007.

-Décret exécutif n° 08-34 du 3 février 2008 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement, par la loi de finances pour 2008, au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, JORADP n° 6, 6 février 2008.

-Décret exécutif 08-272 du 06 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances, JORADP n° 50, 7 Septembre 2008.