

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux.

Modernization of the Algerian Public Administration: Challenges and Issues

Moulay Lahcen BENFARHAT

Université de Batna 1, Algérie, bmlahcen@gmail.com

Date de soumission: 13/05/2023

Date d'acceptation: 20/05/2023

Date de publication: 01/07/2023

Résumé:

Dans ce document de recherche, nous sommes exposés aux défis et enjeux les plus importants auxquels la modernisation de l'administration publique algérienne est dans l'obligation d'améliorer sa relation avec les citoyens, d'atteindre l'efficacité et l'efficience du service public en plus de l'inévitabilité de l'adaptation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Malgré les efforts de l'État en matière d'instauration d'une administration électronique qui vise à améliorer la performance au sein de l'administration publique, cette dernière souffre toujours d'aspects négatifs. En conséquence, les autorités publiques doivent parier sur le capital humain dans la modernisation de l'administration par une approche stratégique basée sur le management des compétences pour atteindre les objectifs escomptés, à savoir ; la satisfaction du citoyen, l'efficacité et l'efficience du service public ainsi que l'adaptation avec les nouvelles technologies.

Mots clés: Administration, Modernisation; Défis; Enjeux; Efficacité; Efficience; Capital humain; Compétences; Administration Electronique.

Abstract:

In this research document, we are exposed to the most important challenges to which the modernization of the Algerian public administration is obliged to improve its relationship with citizens, to achieve the efficiency and efficiency of the service in addition to the inevitability of adaptation to the development of modern media and communication technologies. Despite the State's efforts in the establishment of an electronic administration which aims to improve performance within public administration, the latter still suffers from negative aspects. Consequently, public authorities must bet on human capital in the modernization of the administration by a strategic approach based on skills management to achieve the expected objectives, namely; Citizen's satisfaction, efficiency and efficiency of public service and adaptation with new technologies.

Keywords: Administration, modernization; Challenges; Efficiency; Efficience; Human capital; SKILLS; Electronic administration.

* BENFARHAT Moulay Lahcen, bmlahcen@gmail.com

Introduction:

Le concept de la modernité est un axe important du discours politique au niveau de plusieurs pays dans le monde entier, car il constitue une demande populaire accompagnant les développements et la mobilité que la société connaît afin d'obtenir un service public efficace qui répond aux aspirations du citoyen.

A cet effet, la modernisation de l'administration publique est l'une des grandes préoccupations de nombreux gouvernements, en raison de sa position et de son rôle dans la société, et ce vu les répercussions qu'elle produit sur le plan économique et social.

Le gouvernement algérien a mis la question de la modernisation de son administration publique au cœur de ses intérêts, au vu des conditions politiques, économiques et sociales que le pays traverse, en visant notamment l'amélioration du service public, la satisfaction du citoyen et en même temps rationaliser les dépenses publiques.

Et si l'état Algérien continue à déployer des efforts d'incarner le projet d'administration électronique qui est un tournant dans le domaine du développement des services publics, en particulier dans certains secteurs publics importants, ce pari reste insuffisant pour lutter contre les phénomènes répréhensibles telles que la corruption, le favoritisme, la bureaucratie, la corruption et toutes ces formes.

En conséquence, le problème du sujet tourne autour de la question suivante :

Quels sont les défis et les enjeux les plus importants auxquels est confrontée la modernisation de l'administration publique algérienne ?

L'importance de cette étude réside surtout dans l'importance de la question de la modernisation de l'administration publique, car il s'agit d'une priorité de l'État algérien pour son association avec le principe de la gouvernance et de sa relation avec l'amélioration de l'administration publique qui a un grand impact sur l'économie et l'aspect social de l'État.

Les objectifs visés par ce document de recherche sont les suivants :

- Lever l'ambiguïté sur le concept de la modernisation de l'administration publique qui ne se limite pas à l'aspect technologique et numérique en soulignant que les phénomènes négatifs, ne peuvent pas être réglés uniquement par l'administration électronique sans avoir les compétences requises.

- La possibilité d'appliquer des méthodes modernes de management dans les administrations publiques.

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

- La nécessité de chercher l'Efficacité et l'Efficiencce dans les administrations publiques pour les éléments

L'approche d'étude appliquée est l'approche descriptive et analytique a été invoquée pour analyser et expliquer la question de la modernisation de l'administration publique en Algérie, de sorte que grâce à cet article, nous essayons de faire la lumière sur les défis et les enjeux les plus importants auxquels elle est confrontée.

Afin de répondre à la problématique et d'atteindre l'objectif escompté, nous avons divisé la recherche en quatre axes qui représentent les défis et les enjeux auxquels est confrontée l'administration publique algérienne pour réaliser l'effort de la modernisation.

1. L'amélioration de la relation d'administration avec le citoyen:

L'amélioration de la relation entre l'administration et le citoyen est parmi les principes les plus importants mentionnés dans les divers rapports du comité de réforme de l'État, étant donné que sa réalisation conduira nécessairement à la continuité d'une société politique pluraliste, de la citoyenneté et de l'état de droit (Magazine de pensée parlementaire, 2006, p. 224).

Le citoyen doit être au cœur du processus de réforme, cela ne sera réalisé qu'à travers sa participation dans la gestion publique et l'intégration de la société civile dans l'organisation institutionnelle et administrative de l'État (Magazine de pensée parlementaire, p. 230).

Si la relation avec les bénéficiaires (clients) du secteur privé est d'une grande importance afin d'améliorer la qualité des produits des organismes privés, en attachant une grande importance aux opinions, aux désirs et aux tendances de leurs clients, avant de livrer leurs produits, en raison de la concurrence intense que ces organismes connaissent avec leurs homologues.

La relation des administrations publiques avec le citoyen n'est toujours pas à la hauteur des aspirations de ce dernier, notamment la connaissance de ses préoccupations et de ses désirs, ce qui va impacter la confiance entre les deux parties.

L'administration publique est appelée aujourd'hui, et avec l'émergence d'un nouveau concept des droits et libertés des citoyens, à revoir les méthodes de gestion et de communication envers le citoyen et chercher la qualité du service public (Mokadem, 2006, p. 101).

Dans ce contexte, le comité de réforme de l'État a travaillé sur la proposition d'une charte qui réglemente les relations entre l'administration et le citoyen visant à apporter davantage ces relations, à réaliser la confiance mutuelle et à améliorer la

qualité des services (Rapport du Comité de réforme des structures de l'État, 2001, p. 59).

a. La démocratie de la gestion est une garantie de la participation des citoyens :

L'administration algérienne cherche à améliorer ses relations avec les citoyens ou plus précisément avec les bénéficiaires de ses services, en effectuant de nombreuses tentatives de réforme, mais ces mesures n'étaient pas à la hauteur des attentes des citoyens.

La démocratie de l'administration publique ne se limite pas à la simplification des procédures, mais elle dépend de la participation réelle des citoyens pour prendre des décisions, et afin de consacrer cette participation, l'administration, par le biais de ses agents, doit travailler pour organiser un dialogue ouvert et permanent afin de gagner la confiance et la satisfaction du citoyen (Mokadem, p. 112).

b. La satisfaction les besoins des citoyens pour assurer la continuité des services publics administratifs :

Prêter attention aux attentes et désirs des citoyens et satisfaire leurs besoins, jouent un rôle important dans l'amélioration de la relation de l'administration publique avec les citoyens (Mokadem, p. 115).

L'administration ne peut pas améliorer cette relation si ses services sont incompatibles avec les besoins réels des citoyens, ce qui peut conduire à l'espacement entre eux et à favoriser la perte de confiance.

En conséquence, les administrations publiques doivent travailler pour connaître les besoins, les attentes et les désirs des citoyens (Belmihoub, p.7), en les écoutant et en prenant en considération leurs suggestions.

Il convient de noter que la détermination des besoins des citoyens n'est pas facile, comme l'exprime le chercheur français "Michel Crozier" en considérant les besoins des citoyens illimités, à cet effet il est important de connaître leurs actions : c'est-à-dire qu'est ce qu'ils font des services fournis par l'administration ? (Ismaili, 1992, p. 39).

Bien qu'il existe plusieurs techniques pour déterminer les besoins des citoyens et améliorer la qualité des services publics, tels que l'intérêt pour les réclamations, les enquêtes, les consultations, les opinions, sondages etc. la connaissance des besoins dépend de la capacité de l'administration à exploiter ces techniques, analyser leurs résultats et préparer des plans d'action pour réaliser l'objectif de satisfaction (Loupe, P. 42).

2. La nécessité de réaliser l'efficacité et l'efficience par l'administration publique :

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

La modernisation de l'administration dans son sens large signifie, aussi, la rationalisation de la gestion et l'adaptation des outils de travail appropriés pour atteindre les objectifs prédéterminés (Mokadem, p. 157). Dans le même contexte le comité de réforme de l'État a exhorté dans son rapport sur la nécessité de rationaliser la gestion des ressources de l'administration publique, et de renforcer ces capacités à saisir de nouvelles données et critères pour mesurer ses performances et rendre ses activités plus efficaces et efficientes. (Belmihoub, P. 8)

Si l'efficacité est définie comme le degré d'atteinte des objectifs, quelles que soient les méthodes utilisées, alors l'efficience est cette relation entre les résultats et les moyens utilisés pour les atteindre, afin qu'ils soient directement liés au moindre coût.

Il est important de savoir que la compétitivité des pays a une relation directe avec l'efficacité et l'efficience de leur administration publique.

a. La compétitivité de l'État est liée à l'efficacité de son administration publique :

La concurrence internationale est devenue une véritable réalité et un défi exceptionnel pour les administrations publiques nationales et locales, et pas seulement dans le secteur industriel. Et peut-être le meilleur exemple de ceci est le domaine de recherche scientifique, considéré comme un marché mondial qui se développe à une vitesse incroyable, c'est un domaine vital qui connaît une concurrence intense (recevant Étudiants étrangers, vendant des programmes éducatifs, télé conférences...) ce qui impose à ce secteur d'adopter une stratégie de compétitivité. (La Documentation Française, 2003, p. 250)

Le rôle des administrations publiques dans la réalisation de la compétitivité du pays augmente dans la mesure où la capacité de la concurrence internationale augmente, car l'efficacité de l'administration rend l'État plus attractif que les autres pays (universités, centres de formation, organismes de contrôle, organismes judiciaires, secteur de la santé ...).

L'étude réalisée par la Banque mondiale en 2012, liée à une comparaison sur la qualité des organismes judiciaires de 109 pays, a démontré que cette comparaison a un impact direct sur les choix d'investissement au sein des pays. Étant donné que les facteurs concurrentiels affectent non seulement le comportement d'un pays dans le domaine des activités productives, mais aussi des activités des services publics. (Rapport de développement pour la Banque mondiale, 2012).

b. La relation entre l'administration publique et la performance :

Le terme performance ne se limite plus au secteur privé, il est devenu l'un des principes de gestion les plus importants dans le secteur public, et c'est ce que certains pays ont adopté dans le texte de leurs lois de finance. La norme de performance a été

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

adoptée dans la gestion publique et la transition de la logique des moyens à la logique des résultats. (La documentation de la Française ,2003, p. 298).

Il convient de noter que la dépendance de ces pays à l'égard de la méthode de mesure de la performance, et ce suite aux difficultés financières que ces pays ont connues ces dernières années, ce qui a imposé d'inclure dans les documents liés à la finance et au budget l'ensemble des objectifs et indicateurs de résultats, permettant l'évaluation de l'efficacité des activités financées par l'État.

a. La rationalisation de la gestion pour atteindre l'efficience :

Le rôle que l'administration publique joue, que ce soit à court terme, comme le contrôle des coûts, ou à moyen terme grâce à la gestion rationnelle des ressources, nécessite un contrôle efficace des ressources publiques en utilisant des organismes d'audit indépendants afin de contrôler davantage les dépenses et d'éviter la corruption et suivre l'évaluation des programmes de dépenses. (Bon , J & Louppe, A, 1980, p 89)

À cet égard, le Conseil de l'Assistance et du Développement « CAD » s'efforce de fournir son expertise et son assistance aux gouvernements concernant la réforme de l'administration publique dans divers domaines, notamment la collecte de données sur les salaires imaginaires...etc. (Mokadem, p. 221).

Le secteur de l'administration publique encourage également le développement de ses activités d'une manière qui permet la prestation de services au plus bas coût, en plus d'aider les administrations publiques à établir et à mettre en œuvre des programmes de rationalisation des effectifs... etc.

La présence d'un excédent dans le nombre d'utilisateurs et le grand nombre d'agents imaginaires, et les pratiques administratives liées à l'allocation de positions financières théoriques sans leur occupation sont considérées comme l'un des problèmes qui impactent l'administration publique algérienne, vu le manque de contrôle et de maîtrise des prévisions financières annuelles.

3. L'impact des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) sur l'administration publique :

Compte tenu des évolutions actuelles – mondialisation, nouvelles exigences budgétaires, sociétés en mutation et renforcement des attentes des citoyens – ce processus de réforme doit être continu. Les réformes se sont appuyées sur les NTIC dans de nombreux domaines. (Sayeh, 2018, p. 79).

Les NTIC permettent une amélioration importante de l'administration publique en réalisant d'une part, la dématérialisation des échanges, c'est-à-dire la circulation de l'information procède de plus en plus par échanger de donner, plus largement, l'ensemble des échanges tend à se virtualiser.

L'administration électronique peut aider à instaurer la confiance entre administrations et citoyens et contribue, en facilitant l'implication des citoyens dans le processus politique, en favorisant l'ouverture et la responsabilisation des administrations publiques, et en contribuant à faire barrage à la corruption.

En outre, les NTIC peuvent aider un individu à faire entendre sa voix dans un débat général, elles peuvent être mises à profit pour encourager les citoyens à réfléchir de façon constructive aux questions d'intérêt public, et elles peuvent contribuer à l'évaluation des conséquences du recours à la technologie pour décloisonner le processus politique. (Le Comité Des Ministres du Conseil de L'Europe. (15 Décembre 2004).

Des mesures doivent également être prises en ce qui concerne la qualité de l'information et l'obligation de rendre compte.

4. Le Management des compétences comme levier de modernisation de l'administration publique :

Malgré les efforts déployés par l'État pour moderniser son administration publique par diverses tentatives de réforme administrative, notamment l'adoption de l'administration électronique. Ces efforts n'ont pas été en mesure d'éliminer les aspects négatifs tels que la bureaucratie, la corruption, du favoritisme et de la préservation des fonds publics...etc.

En conséquence, l'État doit orienter sa stratégie vers le capital humain, en parallèle des réformes réalisées en matière d'infrastructure et numérisation, et ce en s'appuyant sur le management des compétences comme levier de modernisation de l'administration publique.

Le Management des compétences garantirait la cohérence entre les besoins et les ressources, et l'introduction des normes professionnelles nécessaires, au niveau des administrations publiques.

Cela ne sera réalisé qu'avec la dépendance des administrations publiques sur leurs compétences dans le présent et l'avenir.

a. La nécessité d'adopter le mécanisme de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC) :

La stratégie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a vu le jour dans un contexte économique, social et technologique en pleine mouvance, qui bouleverse le marché du travail et se traduit par une grande instabilité en matière d'emplois.

Modèle d'abord appliqué au secteur privé, il est de plus en plus adopté par les administrations publiques. Cette tendance reflète la volonté de rechercher un

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

ajustement des compétences aux besoins des organisations, dans le but de pérenniser l'emploi. (Aubert et Gillbert, 2004, p. 91).

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est aussi connue sous le nom de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Démarche volontariste et anticipative, elle vise à prévoir les besoins en personnel dans une organisation en s'appuyant sur un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines.

Elle simule l'avenir de l'entreprise en tenant compte des contraintes de son environnement et de ses choix stratégiques. L'objectif : envisager les possibles futurs de l'entreprise, en vue d'anticiper, d'étudier et d'éclairer les décisions RH. (Sayed Mustafa, 2008, p. 388).

L'une des mises en application de cette démarche est l'élaboration de plans d'action prévisionnels : il s'agit de mettre en évidence les écarts entre l'évolution prévisible du personnel (ressources) sur une période donnée et leur affectation aux emplois existants (Pour cela, des mesures, des analyses et des plans d'action sont mis en œuvre pour réduire les écarts entre prévision et réalisation afin de prévenir les crises et les besoins de l'organisation) sur cette même période.

Aujourd'hui, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences vise le qualitatif, ce qui se traduit par une mise en œuvre de l'amélioration continue des compétences. Cela répond à une exigence adressée aux entreprises d'anticiper l'évolution de leurs emplois pour éviter les décalages sur les plans qualitatifs comme quantitatif, en vue de leur adaptation constante à de nouvelles situations de travail. (Aubert et Gillbert, 2004, p. 93).

b. Les objectifs et les enjeux de la GPEC dans l'administration publique :

Appliquer la stratégie GPEC dans l'administration publique revient à adopter un nouveau mode de gestion des ressources humaines (GRH). Il ne s'agit plus d'un outil de maîtrise de la masse salariale, mais de construction et de cohérence du parcours professionnel, de la même manière qu'en entreprise. (Kerlan, 2004, p. 23).

Ce nouveau mode de gestion permet de :

- Répondre aux exigences légales, notamment en matière de formation ;
- Gérer l'évolution des effectifs afin de mieux déterminer les besoins futurs de recrutement et d'anticiper la transmission des connaissances ;

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

- Améliorer le service public, notamment en déployant les compétences et « l'employabilité » pour suivre l'évolution des métiers ;
- Mettre au point une démarche qualité : s'assurer que le service réponde aux besoins du public et de la collectivité.

Pour cela, il convient d'actionner différents leviers, parmi lesquels : (DGAFP. France. Juin 2001, p. 27)

- La gestion des mobilités,
- Le repérage des compétences disponibles,
- La vérification de l'adéquation poste/agent,
- Les offres de formations ciblées pour monter en compétences, etc.

c. La mise en œuvre la GPEC dans l'administration publique :

La préparation et le déploiement d'une politique de GPEC constitue un projet complexe, à mener sur le moyen à long terme. Pour assurer sa réussite, différentes étapes sont à mettre en œuvre : (Bon, J & Louppe, A. 1980, p 58).

- Dresser l'état des lieux des emplois et des qualifications ;
- Réaliser une projection des emplois et des compétences actuelles ;
- Mettre en œuvre les outils de GRH (détaillés plus bas) pour :
 - Réduire les écarts entre besoins et ressources,
 - Elaborer un plan d'action pour anticiper les évolutions des métiers et des compétences ;
- Renforcer l'implication de tous les acteurs ;
- Mener le projet sur le long terme, en général sur une période de 3 à 5 ans.

Il convient pour une organisation de se doter des outils de gestion et de développement des compétences adaptés, parmi lesquels on retrouve :

- Le référentiel métier ou référentiel de compétences, permettant d'identifier les compétences existantes au sein de l'organisation ;
- Le répertoire des métiers ;
- Les fiches d'emploi comprenant le détail des missions d'une fonction, des activités et des compétences associées ;

" Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux."

Benfarhat Moulay Lahcen

- Le guide du recruteur répertoriant des guidelines pour faciliter et professionnaliser le recrutement ;
- Le dispositif mobilité permettant d'élaborer un parcours de formation adapté ;
- L'entretien annuel pour dresser un bilan sur les missions de chaque fonction, initier une réflexion sur les éventuelles évolutions, et identifier les besoins en compétences ;
- Le plan de formation pour favoriser l'employabilité de même que l'évolution professionnelle des agents ;
- La prospective financière soit outil de pilotage et d'aide à la décision pour agir au niveau des coûts, notamment pour mieux maîtriser la masse salariale.

Conclusion :

Bien que l'état Algérien affiche une volonté de moderniser l'administration publique, cette dernière reste confrontée à plusieurs défis et enjeux qui entravent les efforts de modernisation, tels que la nécessité de l'amélioration continue de la relation de l'administration avec le citoyen, l'efficacité et l'efficience du service public, ainsi que l'adaptation permanente au rythme du développement étonnant des nouvelles technologies et de la communication (NTIC). Cela ne peut être concrétiser sans avoir les compétences nécessaires au bon endroit et au bon moment.

En effet, L'administration publique algérienne, en plus de l'adoption d'une administration électronique, est appelée, plus que jamais, d'orienter sa politique et sa stratégie de modernisation vers son capital humain pour réaliser l'objectif escompté.

La confiance des citoyens envers les administrations publiques reste tributaire de la qualité du service public en termes de d'efficacité et d'efficience, ce qui implique la possession de l'administration publique des compétences nécessaires, que ce soit les compétences techniques (savoir-faire) pour maîtriser l'évolution des (NTIC), ou les compétences comportementales (savoir-être) pour garder une bonne relation (confiance) avec le citoyen.

Parmi les méthodes les plus importantes qui permettent la fourniture de la compétence nécessaire dans le présent et l'avenir, le mécanisme de gestion prévisionnelles des emplois et compétences (GPEC) qui dépend de la fixation des objectifs avec une grande précision, une bonne connaissance des fonctions et métiers, de l'évaluation des compétences individuelles et collectives, ainsi que de la réduction des écarts entre les besoins et les ressources grâce à des plans de développement des compétences.

Bibliographie

1. La documentation française. (2003). Rapport public, réflexion sur la fonction publique, Conseil d'état, France.
2. Rapport de développement pour la Banque mondiale. (2012). Qui a classé l'Algérie 106e dans le monde dans le domaine du développement humain
3. La présidence de la République. (Juillet 2001). Le rapport général de la réforme des structures de l'État et de ses tâches.
4. Sayeh, F. (Décembre 2018). La gestion électronique en tant que mécanisme pour développer une fonction publique locale, en référence au cas de l'Algérie. Glizan University Center: Economie and Trade Magazine. Numéro 4.
5. L'Assemblée nationale. (Novembre 2006). Magazine de pensée parlementaire. Numéro 14.
6. Mokadem, S. (2006). Le travail public et ses horizons en Algérie à la lumière de la mondialisation. Algérie: Collège de droit et sciences administratives.
7. Aubert, J & Gillbert, P & Pigevre, F. (2004). Management des compétences Réalisation- Concepts –analyses. Paris : Dunod. 2^{ème} éditions.
8. Belmihoub. M. C. (17 juin 2005), la réforme administrative en Algérie : innovation proposées et contrainte de mise en œuvre, Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques, Tunis.
9. Bon, J & Louppe, A. (1980). marketing des services public : études des besoins de la population. Paris : les éditions d'organisation.
10. DGAFP. France. (juin 2001). Guide de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
11. ISMAILI, D. A. (1992). "Qualité du service public, composante essentielle du marketing public", la revue Idara. Alger : Ecole Nationale d'Administration. Numéro spécial. Renouveau du service public. volume2. numéro 1.
12. Kerlan, F. (2004). Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, Paris : 2^{ème} Edition.
13. Le Comité Des Ministres du Conseil de L'Europe. (15 Décembre 2004). La Gouvernance Electronique E-Gouvernance, Recommandations Adoptées. Et Expose Des Motifs. Editions Du Conseil De L'Europe.