

**Les contraintes de la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de
la performance dans les communes algériennes**

**The constraints of setting up a system for measuring and evaluating
performance in Algerian municipalities**

Beghdadi Kawther

Université d'Oran 02 Mohamed Ben Ahmed, beghdadi_kawther@yahoo.fr

Date de réception: 2022-11-14 Date de révision: 2022-12-20 Date d'acceptation: 2023-05-17

Résumé

La mesure et l'évaluation de la performance s'avère aujourd'hui indispensable pour améliorer la performance des communes. Pour cette raison, de nombreux pays à travers le monde ont lancé des réformes visant l'instauration des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance dans leurs communes. L'instauration d'un tel système pourrait s'accompagner de plusieurs contraintes freinant sa mise en place.

L'objectif de notre recherche est d'étudier ces contraintes ainsi que leur degré d'influence sur la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance (SMEP). Pour cela, nous avons effectué une étude empirique auprès de cinq communes de la wilaya d'Oran. Nous avons constaté l'existence de plusieurs contraintes avec des degrés d'influence différents.

Mots clés : Algérie, commune, performance, mesure de performance, SMEP (système de mesure et d'évaluation de la performance)

Abstract

The measurement and evaluation of performance is now essential to improve the performance of municipalities. For this reason, many countries around the world have launched reforms to introduce performance measurement and evaluation systems in their communities. The introduction of such a system could be accompanied by several constraints impeding its implementation.

The objective of our research is to study these constraints and their degree of influence on the establishment of a performance measurement and evaluation system (SMEP). For this, we carried out an empirical study in five municipalities of the wilaya of Oran. We found several constraints with different degrees of influence.

Keywords : Algeria, municipality, performance, performance measurement, SMEP (performance measurement and evaluation system)

1. Introduction:

A l'ère du nouveau management public, les communes se trouvent aujourd'hui face à l'obligation de rendre compte de leur performance. Afin d'apprécier cette performance, ces communes sont appelées à la mesurer. La mesure de performance devient aujourd'hui une nécessité pour l'améliorer. Elle est considérée comme un outil de pilotage et de contrôle qui permet aux organisations d'optimiser le processus interne et de mieux atteindre leurs objectifs. Ceci a poussé de nombreux Etats à travers le monde à mettre en place des réformes visant la mesure de performance de leurs communes, ce qui n'est pas le cas pour les communes algériennes.

En effet, en Algérie, il n'existe aucun protocole de gestion visant la mesure et l'évaluation de la performance des communes. Néanmoins, ces dernières sont contrôlées. Le contrôle institutionnalisé est dévolu à la cour des comptes et à l'inspection générale des finances (IGF). Aussi, les communes sont contrôlées par leurs tutelles, en l'occurrence la wilaya et le ministère de l'intérieur et des collectivités locales « MICLAT ». Le contrôle exercé par la cour des comptes et IGF porte quant à son volet relatif à l'évaluation sur des thèmes macro. L'autre volet auquel s'intéressent ces deux institutions concerne l'évaluation du degré de respect de la loi dans l'exercice des prérogatives de gestion du service et des deniers publics. Ainsi, ces contrôles s'intéressent plus particulièrement aux finances qui ne constituent selon nous qu'un volet de la performance des communes. D'autres volets sont à mettre en évidence. Il s'agit notamment de : fonctionnement de l'APC, participation citoyenne et transparence, gestion des plaintes, planification stratégique, qualité de service et satisfaction des citoyens, gestion du personnel communal, gestion des finances, gestion du service technique, système d'information, entretien des biens communaux, ressources propres de la commune, développement durable... Nous pensons qu'il serait opportun pour une commune d'instaurer un système de mesure et d'évaluation de la performance « SMEP » innovateur. La mise en place d'un tel système pourrait s'accompagner de plusieurs contraintes. Dès lors, il devient

évident d'étudier ces contraintes. Le but de l'étude de ces contraintes est de faciliter la consécration de la mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes. Nous formulons alors la problématique suivante : « *Quelles sont les contraintes qui peuvent freiner la mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes ?* »

L'hypothèse que nous pouvons avancer sur l'avènement de cette recherche se résume comme suit : Certaines contraintes endogènes (culturelles, managériales, techniques, ambiguïté des objectifs), exogènes (législatives, politiques, financières, manque de participation citoyenne, manque du temps), hybride (hétérogénéité de la perception de la performance) peuvent contraindre la mise en place d'un SMEP.

Pour répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons effectué une étude empirique auprès de 5 communes de la wilaya d'Oran. Nous avons utilisé le questionnaire comme instrument de recherche. Nous présentons dans ce qui suit les résultats de notre recherche.

2. Les communes algériennes

La commune constitue le premier niveau de notre organisation territoriale et le premier échelon de proximité. En effet, c'est le pouvoir public le plus proche du citoyen. La commune bénéficie de la compétence générale pour gérer toute affaire d'intérêt communal, son domaine d'intervention est très vaste. En plus de son domaine communal, elle joue le rôle d'intermédiaire entre l'Etat et les citoyens, elle est très présente dans la vie quotidienne de ces derniers. Elle assure directement ou indirectement un grand nombre de services publics locaux et contribue à améliorer le cadre de vie des citoyens.

La commune est appelée à réaliser certains objectifs notamment : améliorer le cadre de vie des citoyens par l'amélioration de la qualité du service public ; satisfaire ses citoyens ; promouvoir la démocratie participative et la transparence ; assurer son autonomie financière ; résoudre les problèmes du logement, de la voirie, du chômage, de la sécurité... ; exploiter le patrimoine communale ; recouvrer les recettes du patrimoine propre de la commune, les impôts et les taxes ; moderniser les services d'état civil.

Fondés sur le principe de la démocratie représentative, l'organisation et le fonctionnement de la commune reposent principalement sur le P/APC et sur la répartition du pouvoir entre celui-ci et les membres de l'APC. Ils s'appuient aussi sur l'action du secrétaire général et du personnel communal. Le P/APC est l'agent de l'Etat dans la commune, il est chargé des missions d'intérêt général. Il est aussi le représentant officiel des habitants de la commune. Il doit faire appliquer les lois de la république dans sa commune. Il met également en pratique les décisions de l'APC et assure la tranquillité des citoyens. Le cadre de vie des citoyens dépend donc des décisions prises par le P/APC et son équipe. Elu par les citoyens, ces derniers espèrent un service public de qualité en contre partie de leurs votes. Le P/APC est alors appelé à tenir compte de ses engagements envers ces citoyens et à leur rendre compte.

Selon l'article 1 de la loi 11-10 relative à la commune: « *La commune est la collectivité locale de base de l'Etat. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi* ». Selon l'article 2 de cette loi, la commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques (LOI:11-10). La commune algérienne est composée **d'une instance délibérante** qui est représenté par l'assemblée populaire communale. Elle comprend également **un organe exécutif** présidé par le président de l'assemblée populaire communale (P/APC). Le P/APC exerce des pouvoirs au nom de la commune qu'il représente et au nom de l'Etat. Enfin, la commune comprend **une administration** qui est animée par le secrétaire général de la commue sous l'autorité du P/APC. (LOI:11-10).

3. Le concept de la performance publique locale

La performance désigne « la capacité d'avoir une vision stratégique, de la traduire en programmes, objectifs et actions de façon à obtenir des résultats aux moindres coûts en ayant un impact sur la société, sur le citoyen/usager voir sur la satisfaction des agents ». (Waintrop & Chol, 2003). La performance publique quant à elle peut se définir

comme «la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats » (Waintrop & Chol, 2003). La performance publique vise principalement à renforcer la transparence de l'action publique et la responsabilisation des gestionnaires publics. D'une façon générale, la notion de la performance dans le secteur public signifie réalisation, mise en œuvre et résultat, elle correspond à l'atteinte des objectifs ou de résultats attendus et à la création de valeurs entendues dans le secteur public comme **une optimisation des services rendus aux citoyens**. (Galdemar, Gilles, & Simon, 2012)

Au niveau des collectivités locales, on parle de la performance publique locale. Cette dernière se définit par les éléments suivants : (Debbi, 2008)

- La réalisation des objectifs plus ou moins établis et communiqués et qui constituent la vision stratégique locale (dans le contexte public, on parle souvent d'une vision stratégique et non pas de stratégie). Alors, la performance se réduit à l'atteinte des résultats espérés par l'action municipale.
- La performance publique correspond aussi à une bonne utilisation des ressources (la dimension de l'efficacité). Sachant que les communes comme les autres institutions territoriales ont une indépendance financière, accrue par les actes de décentralisation, elles sont soumises aux arbitrages et contraintes financières.
- La performance publique locale suppose aussi la satisfaction des citoyens du territoire concerné.

4. Mesure et évaluation de la performance publique locale

La mesure de la performance est un processus qui permet à l'organisation d'effectuer le suivi des résultats afin de prendre les bonnes décisions. Dans le secteur public, elle consiste à concevoir et à élaborer des plans stratégiques centrés non seulement sur les outils, les activités et les effets de programme mais à la limite de réaliser les impacts socio-économique ou enviro-politiques initiées par les contribuables et ceux qu'ils ont élus (Gustave Millogo, 2009). Cette mesure permet d'observer, d'analyser et d'enregistrer les changements

qui révèlent la productivité, l'efficacité et l'efficience des activités des services publics. Elle permet également d'évaluer la contribution des politiques publiques à résoudre des problèmes collectifs (satisfaction des besoins sociaux, meilleure allocation des ressources de l'Etat, meilleures prestations publiques...). (Knoepfel & Varone, 1999)

Toute mesure de performance nécessite une interprétation car la mesure toute seule n'exprime aucun jugement. Elle sert seulement à le formuler. L'évaluation est le moyen qui sert à interpréter la mesure. Ainsi, La mesure efficace et exacte exige un système de mesure adéquat qui inclut analyse comparative, fixation d'objectifs et de normes et modèle de mesure.

5. Système de mesure et d'évaluation de la performance des communes algériennes

Après avoir effectué une revue de la littérature sur la mesure de la performance dans les communes algériennes, nous avons constaté une absence d'un protocole précis intégrant la mesure et l'évaluation de la performance dans ces communes algériennes. Néanmoins, ces dernières sont contrôlées. Le contrôle institutionnalisé est dévolu à la cour des comptes et à l'inspection générale des finances (IGF). Aussi, les communes sont contrôlées par leurs tutelles, en l'occurrence la wilaya et le ministère de l'intérieur et des collectivités locales.

Le contrôle exercé par la cour des comptes et IGF porte quant à son volet relatif à l'évaluation sur des thèmes macro. L'autre volet auquel s'intéressent ces deux institutions concerne l'évaluation du degré de respect de la loi dans l'exercice des prérogatives de gestion du service et des deniers publics. Ainsi, ces contrôles s'intéressent plus particulièrement aux finances qui ne constituent selon nous qu'un volet de la performance des communes. D'autres volets sont à mettre en évidence. Il s'agit notamment de : fonctionnement de l'APC, participation citoyenne et transparence, gestion des plaintes, planification stratégique, qualité de service et satisfaction des citoyens, gestion du personnel communal, gestion des finances, gestion du service technique, système d'information, entretien des biens communaux, ressources propres de la commune, développement

durable... Nous pensons qu'il serait opportun pour une commune d'instaurer un mode d'évaluation innovateur qui inclut les différentes fonctions de la commune. Une commune performance est une commune qui fournit une bonne qualité de services, qui intègre les principes de la participation citoyenne et la transparence, qui fait de la planification stratégique, qui est autonome financièrement... Le SMEP devrait donc regrouper ces différentes fonctions.

6. Mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes : avis des responsables

Afin d'apprécier la performance, il convient de la mesurer et de l'évaluer. La mesure et l'évaluation de la performance exige la disposition d'un SMEP. Pour connaître ce que pensent les responsables des communes algériennes sur la mise en place d'un SMEP dans leurs communes et afin d'étudier les contraintes susceptibles de freiner sa mise en place, nous avons effectué une étude empirique auprès de 5 communes de la wilaya d'Oran (Oran, Bir El Djir, Es Senia, El Kerma, Messreghin). Nous avons utilisé le questionnaire comme instrument d'enquête. Ce questionnaire a été administré aux P/APC, SG, élus et administrateurs des différentes communes. Nous avons administré 150 questionnaires aux responsables des communes mais nous n'avons récupéré que 108 (5 P/APC, 5 SG, 49 élus et 49 administrateurs). Cela pourrait avoir plusieurs explications notamment, le refus de certains responsables de répondre aux questionnaires. Certains déclarent avoir égaré le questionnaire, d'autres sont souvent en déplacement et donc il nous a été difficile de récupérer tout les questionnaires. Le questionnaire permet d'étudier les contraintes susceptibles de freiner la mise en place d'un SMEP. Nous avons énuméré une série de contraintes (endogènes, exogènes et hybrides). Chacune de ces séries englobe un certain nombre de contraintes qui à leurs tour se décomposent en sous-contraintes. Nous avons demandé aux répondants de nous informer sur le degré d'influence de chacune de ces sous-contraintes sur une échelle de 5 de type Lickert. Cette échelle de mesure permet de réaliser les tests paramétriques (régressions, corrélations...) dont

nous avons besoin dans notre étude, où nous nous basons principalement sur des tests de régressions et de corrélations. Cette échelle permet également de réaliser des ACP (analyse en composante principale) nécessaires à notre étude et de mesurer la fiabilité de nos échelles de mesure en recourant à l'alpha CRONBACH.

Avant de présenter les contraintes, nous avons jugé opportun de connaître l'avis des responsables sur le développement d'un SMEP dans ces communes et ses capacités à améliorer le pilotage, la gestion, le contrôle et la performance des communes. Nous présentons dans ce qui suit les résultats de leurs réponses :

TABLE N°1. AVIS DES RESPONSABLES SUR LE DEVELOPPEMENT D'UN SMEP

Avis sur le développement d'un SMEP	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
Avis sur le développement d'un SMEP	108	4,3611	,67614	0.722
Meilleur pilotage et gestion des communes	108	4,3704	,62041	0.908
Meilleur contrôle des communes	108	4,2315	,76862	0.790
Amélioration de la performance des communes	108	4,2963	,68712	0.818
Moyenne générale		4.3148		
Alpha de CRONBACH		0.819		

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha $0.819 > 0.70$ indique qu'il existe une forte fiabilité de l'échelle de mesure. Nous constatons ainsi que la moyenne de chaque item est supérieur à 4.2, ce qui montre que les responsables sont favorables à la mise en place d'un SMEP dans leurs communes. Ces responsables sont tout à fait d'accord que ce SMEP permettrait d'améliorer le pilotage, la gestion, le contrôle et la performance des communes. Nous constatons par ailleurs que l'item « meilleur pilotage et gestion des commune » présente la meilleure expression de ce facteur avec une forte valeur de corrélation de 0.908. Les responsables des communes ont donc conscience de l'importance de mesurer et d'évaluer la performance des communes. Cependant, la mise en place d'un SMEP n'est pas une chose facile. Des contraintes pourront s'opposer. Nous tenterons dans ce qui suit de mesurer le degré d'influence de chacune des contraintes.

7. Les contraintes de la mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes

La mise en place d'un SMEP peut s'accompagner de plusieurs contraintes : endogènes, exogènes ou hybride (endogène et exogène). Nous développons dans ce qui suit ces différentes contraintes :

6.1 Les contraintes endogènes

Elles prennent naissance à l'intérieur de la commune. Elles sont dues à des causes internes.

6.1.1 Les contraintes culturelles (liées à la perception du SMEP)

La mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes constitue une nouveauté, il génère donc des changements et produit des impacts évidents. D'abord, les responsables des communes pourraient s'opposer à la mise en place d'un SMEP par crainte d'être évalués. De plus, le SMEP implique une mesure objective avec des chiffres. Il s'agit d'utiliser des indicateurs de performance et d'apporter des jugements qui décrivent les faits avec exactitude. L'utilisation de ces indicateurs peut être considérée par les responsables des communes comme une intrusion dans leurs prérogatives. Ainsi, les responsables pourraient préférer l'évaluation subjective au détriment de l'évaluation objective.

Les responsables des communes (P/APC, élus, SG) pourront donc résister à ces changements. Il serait donc important de bien conduire et gérer ces changements. Vaincre les résistances culturelles nécessite l'adoption de modes spécifiques de conduite du changement basés principalement sur la négociation et l'incitation des acteurs. (Segal, 1991). Le SMEP est révélateur de performance et de non performance, ceci peut pousser les responsables des communes à éviter ce genre de révélations et donc résister au SMEP. Les fonctionnaires pourraient craindre la remise en cause par leurs supérieurs, cette crainte peut être réduite par « la loyauté » envers les élus. (Labourdette, 1992). Nous avons demandé aux responsables des communes s'ils pensent que les contraintes culturelles pourront s'opposer à la mise en place d'un SMEP. Nous présentons dans le tableau suivant les résultats de leurs réponses :

TABLE N°2. LES CONTRAINTES CULTURELLES

Contraintes culturelles	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
La crainte des communes d'être évaluées	108	3,2963	1,36210	0.694
La mise en place d'un SMEP conduirait à une divergence entre intérêt collectif et intérêt personnel	108	3,1481	1,22905	0.795
Mauvaise perception des indicateurs de performance par les communes (considérés par les membres de l'APC comme une intrusion à leurs prérogatives)	108	3,2222	1,17873	0.790
Peur de la notation	108	3,0741	1,30207	0.798
Les membres de l'APC préfèrent l'évaluation subjective de la performance	108	3,3889	1,25923	0.700
Alpha de CRONBACH	0.810			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'échelle de mesure des contraintes culturelles semble très fiable avec un alpha $0.810 > 0.70$. La moyenne de chaque item est entre 2.6 et 3.4, ce qui montre que les responsables semblent plutôt d'accord que les contraintes culturelles empêcheraient la mise en place d'un SMEP. La contrainte culturelle est exprimée de meilleure façon par l'item « peur de la notation » avec une valeur de corrélation de 0.798. L'étude de ces contraintes implique plusieurs dimensions liées à la culture organisationnelle et qui suscitent souvent des difficultés de mesure. Le SMEP est un nouvel outil, il génère des changements auquel les responsables peuvent résister, ce qui freinera sa mise en place.

6.1.2 Les contraintes techniques

La réussite d'un SMEP dépend de la qualité et de la clarté des indicateurs de performance. Ces derniers nécessitent la disposition d'un bon SI (la base de ces indicateurs). Afin de mesurer la performance, il est indispensable de disposer des informations nécessaires. Ces informations doivent être bien stockées et protégées, elles doivent être disponible à tout moment. Ainsi, il est nécessaire de garantir une bonne circulation de l'information et ceci grâce à l'usage des TIC. Un SI archaïque risque donc de ne pas fournir les informations nécessaires au SMEP et constituerait une contrainte. Pour vérifier cela, nous avons demandé l'avis des responsables que nous allons présenter ci-dessous.

TABLE N°3. LES CONTRAINTES TECHNIQUES

Contraintes techniques	No mbr e	Moyen ne	Écart type	ACP
Le système d'information de la commune est archaïque et non sophistiqué	108	3,2963	1,21716	0.835
L'inaccessibilité aux informations nécessaires pour la mesure et l'évaluation de la performance	108	3,3889	1,16678	0.792
L'indisponibilité des informations nécessaires pour la mesure et l'évaluation de la performance	108	3,1852	1,18517	0.817
Mauvaise circulation de l'information	108	3,4630	1,08020	0.791
Faible usage des TIC	108	3,4630	1,0802	0.871
Mauvais archivage de l'information	108	3,5463	1,09702	0.819
Mauvaise protection de l'information	108	3,4074	1,16841	0.838
Alpha de CRONBACH	0.920			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.920 > 0.70 montre qu'il existe une très forte fiabilité de l'échelle de mesure. La moyenne des trois premiers items est entre 2.6 et 3.4, ce qui veut dire que les responsables sont plutôt d'accord que ces trois sous-contraintes empêcheraient la mise en place d'un SMEP. S'agissant des autres sous-contraintes, les responsables sont d'accord qu'elles peuvent pénaliser la mise en place d'un SMEP. L'item « faible usage des TIC » présente la meilleure expression des contraintes techniques. Deux types de difficultés essentiels structurent les contraintes techniques, il s'agit de l'incapacité et la complexité du SI. La première montre que le SI des communes étudiées est archaïque et peu capable de fournir les informations nécessaires. La seconde indique que les SI sont complexes et qu'il serait difficile d'accéder aux informations nécessaires au développement du SMEP suite au problème d'archivage et au faible usage des TIC.

6.1.3 Les contraintes managériales (liées au mode de gestion)

La mise en place du SMEP nécessite d'accorder un grand rôle aux acteurs et de les faire impliquer. Cependant, la gestion centralisée qui caractérise les communes algériennes et l'existence de plusieurs lignes hiérarchiques au niveau de la commune pourraient gêner l'exécution du SMEP. Afin de savoir si les contraintes managériales pourront

s'opposer à la mise en place d'un SMEP. Nous avons demandé l'avis des responsables. Le tableau suivant récapitule leurs réponses :

TABLE N°4. LES CONTRAINTES MANAGERIALES

Contraintes managériales	Nom bre	Moyen ne	Ecart type	ACP
La gestion centralisée qui caractérise les communes algériennes	108	3,5741	1,15365	0.720
La bureaucratie et la rigidité de gestion (existence de plusieurs lignes hiérarchiques)	108	3,7593	1,05786	0.860
Le manque d'innovation managériale (ex: proposition de nouveaux outils de gestion)	108	4,0093	,99057	0.814
Alpha de CRONBACH				0.711

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha $0.711 > 0.70$ montre une fiabilité de l'échelle de mesure. La moyenne de chaque item est entre 3.4 et 4.2, ce qui explique que les responsables sont d'accord que ces contraintes pénaliseraient la mise en place d'un SMEP. Les contraintes managériales sont exprimées de la meilleure façon par l'item « la bureaucratie et la rigidité de gestion. » avec une valeur de corrélation de 0.860.

Le mode de gestion centralisé, la bureaucratie et le manque d'innovation managériale dans les communes algériennes constituent de réels freins et empêcheraient la mise en place d'un SMEP.

6.1.4 Les contraintes liées à l'ambiguïté des objectifs et au cloisonnement de l'action publique locale

Afin de mesurer la performance, il serait nécessaire d'identifier les objectifs à réaliser. Néanmoins, au niveau des communes, il est difficile de choisir des objectifs clairs et bien définis. Ces objectifs se caractérisent souvent par leur caractère ambigu.

De plus, l'aboutissement d'un service public nécessite parfois un travail collaboratif entre plusieurs institutions. Le cloisonnement et le partage de ces services avec d'autres acteurs créent la nécessité de demander des informations concernant la mesure de performance auprès de plusieurs institutions ce qui pourrait être une contrainte.

Afin de savoir si ces contraintes constituent un frein au développement du SMEP, nous avons demandé l'avis des

responsables. Nous fournissons ci-après un récapitulatif de leurs réponses :

TABLE N°5. LES CONTRAINTES LIEES A L'AMBIGÜITE DES OBJECTIFS ET AU CLOISONNEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Ambigüité des objectifs et cloisonnement de l'action publique locale	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
L'ambigüité des objectifs (difficulté de choisir et d'identifier des objectifs clairs et bien définis)	108	3,4907	1,18791	0.875
Le cloisonnement et le partage des services communaux avec d'autres institutions publiques	108	3,7037	1,13779	0.875
Alpha de CRONBACH	0.693			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.693 légèrement inférieur à 0.70 montre une fiabilité suffisante de l'échelle de mesure. La moyenne de chaque item étant supérieur à 3.4 montre que les responsables sont d'accord que ces contraintes empêcheraient la mise en place d'un SMEP. Les deux items représentent ce facteur de la même façon avec une valeur de corrélation de 0.875. Ce résultat signifie que les caractéristiques de l'action publique constituent une contrainte au développement du SMEP, ce dernier nécessite clarté, définition et précisions des objectifs pour réussir sa mise en place.

Nous présentons dans le tableau qui suit, la matrice des composantes des contraintes endogènes :

TABLE N°6. MATRICE DES COMPOSANTES DES CONTRAINTES ENDOGENES

Contraintes endogènes	ACP
Ambigüité des objectifs et cloisonnement de l'action publique locale	,754
Contraintes techniques	,682
Contraintes managériales	,682
Contraintes culturelles	,633

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

Parmi ces contraintes, les contraintes liées à l'ambigüité des objectifs et au cloisonnement de l'action publique locale sont celles qui expriment le mieux les contraintes endogènes avec une valeur de corrélation de 0.754, suivi des contraintes techniques et managériales

(0.682). Enfin, les contraintes culturelles (0.633). Ainsi, nous avons constaté une relation homogène entre ces différentes contraintes. D'après ces résultats, les premières contraintes auxquelles il faudrait faire face pour réussir la mise en place d'un SMEP sont celles liées à l'ambiguïté des objectifs et au cloisonnement de l'action publique locale. Pour cela, il faudrait définir des objectifs clairs bien précis et assurer une bonne communication entre les institutions qui travaillent en collaboration pour assurer un service public. Ainsi, les communes doivent faire face aux autres contraintes selon leur degré d'influence.

6.2 Les contraintes exogènes

Les contraintes exogènes proviennent de l'extérieur, elles sont dues à des causes externes :

6.2.1 Les contraintes législatives (l'absence de textes législatifs)

Les communes algériennes sont gérées en appliquant les directives de la loi 11-10 relative à la commune. Cependant, il n'existe aucun texte dans cette loi exigeant la mesure de la performance, ce qui pourrait être une contrainte. Pour vérifier si les contraintes législatives pourront constituer une contrainte, nous avons demandé l'avis des responsables. Nous présentons ci-après le résultat de leurs réponses.

TABLE N°7. LES CONTRAINTES LEGISLATIVES

Les contraintes législatives	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
L'absence de textes législatifs relatifs à la mesure et l'évaluation de la performance	108	3,6759	1,27396	0.900
Les communes ne sont pas obligées de mesurer et d'évaluer leur performance	108	3,5741	1,34097	0.900
Alpha de CRONBACH	0.764			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.764 > 0.70 reflète la fiabilité de l'échelle de mesure. La moyenne de chaque item est entre 3.4 et 4.2, ce qui signifie que les responsables sont d'accord que les contraintes législatives constituent une contrainte au développement du SMEP dans les communes. Les deux items représentent ce facteur de la même façon avec une forte valeur de corrélation (0.900). En effet, les communes algériennes se contentent d'appliquer les lois et règlements fixés dans le code relatif

aux communes et sont peu innovantes. L'absence d'un texte législatif exigeant clairement la mesure de performance freinerait considérablement la mise en place d'un SMEP dans les communes.

6.2.2 Les contraintes politiques et faible engagement des acteurs

La mise en place d'un SMEP devrait être initiée par le MICLAT et nécessite un travail collaboratif entre plusieurs acteurs. Cependant, certaines contraintes politiques et le manque d'engagement des acteurs peuvent contraindre la mise en place d'un SMEP. Afin de vérifier ceci, nous avons demandé l'avis des responsables des communes. Le tableau suivant fournit les résultats de leurs réponses.

TABLE N°8. LES CONTRAINTES POLITIQUES ET FAIBLE ENGAGEMENT DES ACTEURS

Les contraintes politiques et faible engagement des acteurs	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP	
				F1	F2
Manque de volonté politique	108	3,6574	1,1773	0.542	0.626
La mesure et l'évaluation de la performance ne prennent pas une place centrale dans la politique du MICLAT	108	3,4444	1,1384	0.551	0.677
Faible adhésion des acteurs à la nécessité de mesurer et d'évaluer la performance des communes	108	3,6667	,95702	0.715	-0.089
Faible attirance des membres de l'APC envers le SMEP	108	3,6204	1,0913	0.745	-2.66
Le SMEP peut représenter une menace pour les membres de l'APC (révélateur de performance et de NON PERFORMANCE)	108	3,1574	1,2616	0.659	0.176
Le SMEP est considéré comme moyen de contrôle, de légitimation et de pression	108	3,6759	1,0922	0.653	-0.316
Les responsables de la commune peuvent réserver des informations qui concernent la mesure et l'évaluation de la performance	108	3,1574	1,2009	0.570	-0.410
Crainte de la remise en cause de la gouvernance et de la gestion des responsables des communes par leurs tutelles	108	3,4352	1,0875	0.683	-0.184
Alpha de CRONBACH	0.791				

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha $0.791 > 0.70$ signifie que l'échelle de mesure est fiable. La moyenne des items 1, 2, 3, 4, 6 et 8 est entre 3.4 et 4.2, ce qui signifie que les responsables sont d'accord que ces contraintes pourront pénaliser la mise en place du SMEP. S'agissant de la moyenne des autres items (5 et 7), elle est entre 2.6 et 3.4, ce qui indique que les responsables sont plutôt d'accord que ces deux contraintes pénaliseront le développement d'un SMEP dans leurs communes. Nous retenons deux facteurs de l'ACP. Dans le premier facteur (F1), nous retenons les deux premiers items. Ce facteur est représenté le mieux par l'item « la mesure et l'évaluation de la performance ne prennent pas une place centrale dans la politique du MICLAT » avec une valeur de corrélation de 0.677. L'item « faible attirance des membres de l'APC envers le SMEP » est celui qui représente le mieux le deuxième facteur (F2) avec une valeur de corrélation de 0.745. Nous expliquons l'existence de deux facteurs comme suit : le facteur F1 comprend des contraintes auxquelles les communes ne peuvent pas y remédier, elles sont en dehors de leurs compétences. Pour cette raison le premier facteur s'écarte du deuxième. En effet, le deuxième facteur englobe des contraintes qui concernent directement les communes, ces dernières pourront donc y faire face.

Si les responsables raisonnent politiquement, ils pourront craindre la mise en place d'un SMEP. Or, ce dernier sert à la légitimation et pas à la remise en cause de la gouvernance et de la gestion des responsables. Nous pensons que cette crainte ne pourrait pas influencer la mise en place d'un SMEP. Ce dernier n'exige pas l'adhésion des responsables des communes. Il pourrait se développer si le MICLAT l'exige. Les contraintes politiques sont donc beaucoup plus influencé par le manque de volonté du MICLAT à la mise en lace d'un SMEP.

6.2.3. Les contraintes liées au manque de compétences du personnel

Afin de vérifier si l'absence d'un personnel qualifié constitue une contrainte, nous avons demandé l'avis des responsables. Nous récapitulons les résultats de leurs réponses dans le tableau suivant :

TABLE N°9. LES CONTRAINTES LIEES AU MANQUE DE COMPETENCES DU PERSONNEL

Manque de compétences en matière du personnel	Nombre	Moyenne	Ecart type
Absence d'un personnel qualifié pour exécuter le SMEP	108	3,0833	1,1610
ACP	0.680		

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

Les responsables sont plutôt d'accord que l'absence d'un personnel qualifié pour exécuter le SMEP constitue une contrainte à son développement. Ces contraintes comprennent un seul item, ce qui explique pourquoi nous n'avons pas pu calculer l'alpha. L'absence d'un personnel qualifié en matière de mesure de performance et le manque de formation pourrait présenter des obstacles au développement du SMEP.

6.2.3 Les contraintes du temps

Le SMEP s'exécute durant une période d'une année. Cependant, la difficulté d'accéder à l'information souhaitée dans le temps prévu (problème de statistiques et d'archivage) pourrait contraindre la mise en place d'un SMEP. De plus, la concrétisation du SMEP nécessite la consécration du temps par tous les acteurs. Ces derniers peuvent ne pas avoir le temps nécessaire. Afin de savoir si les responsables pensent que les contraintes du temps peuvent s'opposer à la mise en place d'un SMEP, nous avons demandé leurs avis. Nous récapitulons les résultats de leurs réponses ci après.

TABLE N°10. LA CONTRAINTE DU TEMPS

Contrainte du temps	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
Difficulté d'accéder à l'information souhaitée dans le temps prévu (problème de statistique et d'archivage)	108	3,5370	1,12263	0.892
L'étude et la concrétisation du SMEP nécessite la consécration du temps par tous les acteurs	108	3,9167	,84417	0.892
Alpha de CRONBACH	0.724			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.724 >0.70 indique une fiabilité de l'échelle de mesure. D'après le tableau, les responsables sont d'accord que la mise en place d'un SMEP peut être pénalisée par la contrainte du temps. Les deux

items représentent ce facteur de la même manière. En effet, la mise en place d'un SMEP est considérée comme un travail de plus. Sa mise en place nécessite la concrétisation du temps par les acteurs surtout dans le début de sa mise en place, ce qui pourrait créer une charge de travail et se répercuter négativement sur son implantation. De plus, la difficulté d'accéder aux informations souhaitées suite au problème d'archivage et de statistiques freinerait la mise en place d'un SMEP.

6.2.4 Les contraintes liées au manque de participation citoyenne

Les communes sont censées assurer la satisfaction des citoyens. Afin de savoir si ces derniers sont satisfaits, il faudrait effectuer des sondages et ceci dans le but d'apercevoir la satisfaction des citoyens, détecter les anomalies et collecter les revendications. L'absence de ce genre de sondage et le manque de participation des citoyens peuvent contraindre la réussite du SMEP. Si ces derniers s'abstiennent de collaborer, il serait difficile de calculer les indicateurs d'impacts et de satisfaction, ce qui aura un impact négatif sur le SMEP.

TABLE N° 11. CONTRAINTES LIEES AU MANQUE DE PARTICIPATION CITOYENNE

Manque de participation citoyenne	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP	
				F1	F2
Faible adhésion et implication des citoyens	108	3,4815	1,14779	0.704	-0.417
Absence de participation citoyenne aux affaires de la commune	108	3,4907	1,08080	0.742	-0.422
Culture des citoyens (persuasion qu'il est inutile de participer car leurs avis ne seront pas pris en compte)	108	3,4722	1,13119	0.744	0.408
Absence de questionnaire de satisfaction	108	3,6852	1,09073	0.724	0.460
Des citoyens qui n'ont pas la culture du débat	108	3,4630	1,25621	0.564	0.520
Manque de transparence entre la commune et ses citoyens	108	3,1204	1,18966	0.784	-0.157
Manque de dialogue entre la commune et ses citoyens	108	2,9444	1,18269	0.810	-0.067
Les citoyens n'exercent pas de pressions sur les communes pour avoir des informations sur la performance	108	2,9815	1,20731	0.657	-0.233
Alpha de CRONBACH			0.863		

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.863 > 0.70 indique une très forte fiabilité de l'échelle de mesure. D'après le tableau, les responsables sont d'accord que la faible adhésion des citoyens, l'absence de participation citoyenne, la culture des citoyens, l'absence de questionnaire de satisfaction, manque de culture de débat constituent des contraintes et s'opposent à la mise en place d'un SMEP. Ces responsables semblent plutôt d'accord que le manque de transparence, de dialogue et d'exercice de pressions pour avoir des informations sur la performance pourront contraindre la mise en place d'un SMEP. L'ACP a fait ressortir deux facteurs F1 et F2, c'est le premier facteur qui représente le mieux l'ACP avec des taux plus élevés par rapport au deuxième. Nous retenons donc le premier facteur représenté le mieux par l'item « manque de dialogue entre la commune et ses citoyens » avec une valeur de corrélation de 0.810. Un des objectifs majeurs des communes est la satisfaction des citoyens. Un SMEP devrait donc inclure cette dimension et ceci à travers la mise en place à la disposition des citoyens, des questionnaires de satisfaction. Mais une faible implication de ces derniers compliquera la réussite de sa mise en place surtout en ce qui concerne les indicateurs de satisfaction.

6.2.5 Les contraintes financières

Afin de savoir si les responsables pensent que les contraintes financières peuvent empêcher la réussite d'un SMEP, nous avons demandé leurs avis. Le tableau ci après récapitule leurs réponses.

TABLE N°12. LES CONTRAINTES FINANCIERES

Contraintes financières	Nomb re	Moye nne	Ecart type	ACP
Disparité financière entre les communes algériennes	108	4,111 1	,9984 4	0.893
La politique d'austérité (impossibilité d'accorder des subventions sur la base de performance)	108	3,842 6	1,161 39	0.893
Alpha de CRONBACH	0.741			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.741 > 0.70 montre que l'échelle de mesure est fiable. D'après ce tableau, les responsables sont d'accord que les contraintes financières pourront s'opposer à la mise en place d'un SMEP dans les communes étudiées. Les deux items représentent le facteur de la même façon avec une valeur de corrélation de 0.893. A l'ère de la

gestion par la performance, il serait intéressant d'accorder des récompenses financières (sous forme de subventions) aux communes jugées performantes et ceci dans le but de les encourager et d'inciter les autres communes à donner le meilleur d'elles mêmes pour bénéficier des subventions. Cependant, la politique d'austérité que connaît actuellement le pays ne permet pas d'accorder les subventions sur la base de la performance. Ainsi, la disparité financière entre les communes (pauvres et riches) pourrait freiner la mise en place d'un SMEP (priorité pour les communes pauvres) au triment des communes performantes.

Nous présentons dans le tableau qui suit, la matrice des composantes des contraintes exogènes :

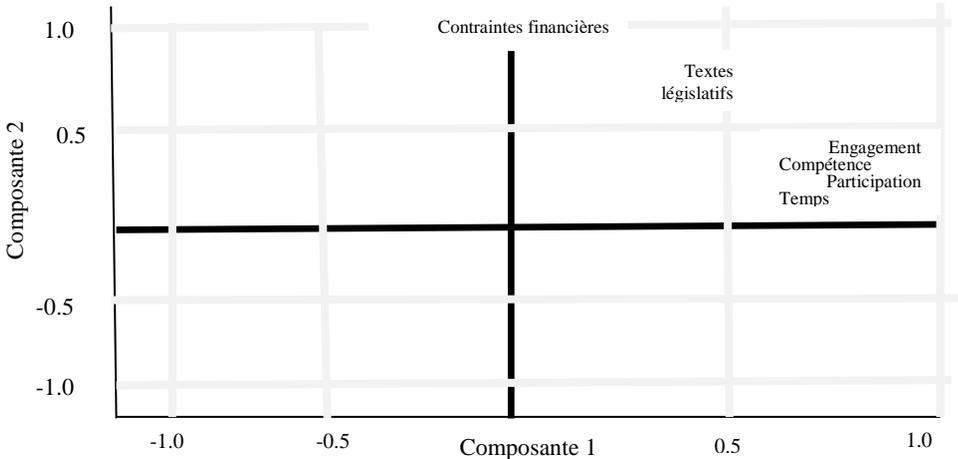
TABLE N° 13. MATRICE DES COMPOSANTES DES CONTRAINTES EXOGENES

Contraintes exogènes	ACP	
	F1	F2
Manque de participation citoyenne	0.804	-0.18
Les contraintes du temps	0.744	0.090
Les contraintes politiques	0.703	0.286
Manque de compétence en matière des RH	0.680	0.140
Contraintes financières	-0.043	0.909
Contraintes législatives	0.455	0.695

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

Ce sont les contraintes financières qui expriment le mieux les contraintes exogènes avec une valeur de corrélation de 0.909, suivi des contraintes liées au manque de participation citoyenne (0.804), la contrainte du temps (0.744), les contraintes politiques et faible engagement des acteurs (0.703), les contraintes législatives (0.695) et le manque de compétence en matière des RH (0.680). Nous avons constaté qu'il existe une relation hétérogène entre les contraintes exogènes. La figure suivante démontre cette hétérogénéité :

FIGURE N°1. RELATION D'HETEROGENEITE ENTRE LES CONTRAINTES EXOGENES



Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

D'après la figure, nous constatons que les quatre contraintes (manque de participation citoyenne, faible compétence en matière des RH, contraintes politiques et faible engagement des acteurs et la contrainte du temps) sont liées et s'éloignent des contraintes financières et législatives. En effet, pour les quatre contraintes liées, les acteurs peuvent faire face à travers des politiques de sensibilisation sur l'importance de la mesure de performance, la proposition des formations dans ce domaine, l'incitation des citoyens et des communes à la nécessité de promouvoir la participation citoyenne et la consécration du temps pour développer un SMEP. Pour cette raison, il existe une certaine homogénéité entre elles. Les contraintes législatives demeurent en dehors des compétences des différents acteurs (MICLAT, wilaya, commune...), ce qui pourrait expliquer pourquoi cette contrainte s'écarte un petit peu des quatre premières contraintes. S'agissant des contraintes financières, elles s'écartent considérablement du reste des contraintes. Nous expliquons ceci par les difficultés financières que connaît actuellement le pays et auxquels les acteurs ne peuvent pas y remédier à l'heure actuelle. Nous expliquons alors cette hétérogénéité par l'incapacité des acteurs de faire face à certaines contraintes par rapport à d'autres.

6.3 Les contraintes hybrides

En plus de ces contraintes, il existe une contrainte hybride (endogène et exogène à la fois) :

6.2.4. Les contraintes liées à l'hétérogénéité de la perception de la performance

La performance de la commune concerne une multitude des acteurs (commune, MICLAT, wilaya, daïra et citoyens). Chacun de ces acteurs a sa propre perception de la performance qui dépend de ses critères de jugement. Il devient donc difficile de mettre en place un SMEP qui reflète une vision commune de la perception de la performance et qui assure un consensus entre les différents acteurs. L'agencement entre les différentes visions semble alors confus et en conséquence, il devient difficile d'implanter des indicateurs qui reflètent une vision commune de la performance.

TABLE N°14. LES CONTRAINTES LIEES A LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE

Perception de la performance	Nombre	Moyenne	Ecart type	ACP
L'hétérogénéité de la perception de la performance par les différents acteurs	108	3,7963	,90439	0.877
Difficulté de mesurer la performance globale de la commune	108	3,4630	1,06276	0.877
Alpha de CRONBACH	0.693			

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

L'alpha 0.693 légèrement inférieur à 0.70 indique une fiabilité suffisante de l'échelle de mesure. D'après le tableau, les responsables sont d'accord que l'hétérogénéité de la perception de la performance et la difficulté de mesurer la performance globale des communes pourraient empêcher la mise en place d'un SMEP. Les deux items représentent ce facteur de la même façon avec une valeur de corrélation de 0.877.

La mise en place d'un SMEP suppose une agrégation d'informations concernant les actions de plusieurs acteurs qui entourent la commune. Ces acteurs pourraient ne pas avoir la même vision de la performance, ce qui se répercuterait négativement sur la mise en place d'un SMEP. De plus, avec la complexité de l'action publique et la difficulté de

cerner les objectifs bien précis, il serait difficile de mesurer la performance globale de la commune

Le SMEP peut donc être influencé par des contraintes endogènes, exogènes et/ou hybrides. Le tableau qui suit fournit la moyenne générale et l'ACP de chaque type de contraintes.

TABLE N°15 MOYENNE GENERALE ET ACP DES CONTRAINTES

Contraintes	Moyenne générale	ACP
Contraintes endogènes	3.4992	0.845
Contraintes exogènes	3.5365	0.855
Contrainte hybride	3.629	0.803

Source : élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête

Les contraintes endogènes, exogènes et hybrides présentent des moyennes supérieures à 3.4, ce qui montre que les responsables des communes sont d'accord que ces contraintes peuvent empêcher la mise en place d'un SMEP dans les communes. D'après l'ACP qui fait ressortir un seul facteur, ce sont les contraintes exogènes qui expriment le mieux l'ensemble des contraintes avec une valeur de corrélation de (0.855), suivi des contraintes endogènes (0.845) et enfin la contrainte hybride (0.803). Nous constatons que les valeurs de corrélation des différentes contraintes se rapprochent, ce qui montre que quelque soit la nature de la contrainte (endogène, exogène ou hybride), elles ont presque le même degré d'influence. La réussite de la mise en place d'un SMEP dépend donc de la capacité des différents acteurs du SMEP (commune, wilaya, MICLAT...) à faire face à ces contraintes.

7. Conclusion

La mesure de performance prend de plus en plus de l'ampleur dans les communes à l'échelle mondiale. Elle s'avère aujourd'hui comme une nécessité pour toute commune soucieuse d'améliorer sa performance. La mesure objective et exacte de la performance nécessite la disposition d'un bon système de mesure et d'évaluation de la performance. Cependant, la mise en place d'un tel système s'avère complexe et plusieurs contraintes peuvent s'y opposer. Afin de connaître les contraintes qui peuvent empêcher la réussite de la mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes ainsi que leur

degré d'influence, nous avons utilisé un questionnaire comme instrument de recherche. Nous avons administré ce questionnaire aux responsables des communes : P/APC, SG, élus et administrateurs. Nous avons choisi ces responsables pour avoir un point de vue élargi incluant des points de vue politiques (P/APC, élus) et managériales (SG, administrateurs). Ce questionnaire visait également de savoir si ces responsables sont pour le développement d'un SMEP dans les communes algériennes et de savoir si ce système permettrait de renforcer le contrôle sur les communes algériennes et d'améliorer leur pilotage, gestion et performance. Nous présentons dans ce qui suit nos principales constatations.

D'abord, nous avons constaté que les responsables des communes sont pour la mise en place d'un SMEP dans les communes algériennes avec une moyenne très élevée (4.36). Ceci signifie que le SMEP est perçu comme intéressant par les responsables des communes. Cependant, il n'existe aucune volonté de développer un projet visant la mesure et l'évaluation de la performance des communes, affirment ces responsables. Nous expliquons l'absence de volonté politique par le fait que l'activité politique n'opte pas pour la mesure réelle et exacte de la performance par rapport à ce qu'exige l'activité managériale. Néanmoins, la mise en place d'un SMEP devrait combiner processus politique et processus managériale. Nous pensons que la mise en place d'un SMEP est impossible sans volonté politique. De plus, nous avons constaté une absence d'une démarche législative visant la mesure et l'évaluation de la performance. En effet, après avoir lu le projet du nouveau code des collectivités locales, nous nous sommes rendu compte que la mesure de performance n'en fait pas parti. Ainsi, les responsables estiment que leurs communes sont performantes lorsqu'elles arrivent à consommer la totalité du budget alloué. La logique de gestion par les moyens est donc dominante. La logique de gestion par les résultats est encore loin et nécessite des efforts au sein des communes algériennes. La mise en place d'un SMEP devrait aider les communes à se rapprocher de la gestion par les résultats. Nous avons également constaté que la gestion des

communes est centrée sur l'application stricte des règles et procédures institutionnelles et s'éloignent de la gestion qui dépend essentiellement de la performance. Les communes sont donc appelées à apporter des changements sur le plan de leurs structures, leur fonctionnement et leur culture et à se conduire comme des entreprises en intégrant une culture de performance et en adoptant une GAR.

Nous avons énuméré plusieurs contraintes et nous avons demandé aux responsables des différentes communes de nous informer sur le degré d'influence de chacune des contraintes que nous représentons ici par ordre décroissant : contraintes financières ; manque de participation citoyenne ; ambiguïté des objectifs et cloisonnement de l'action publique locale ; contraintes liées à l'hétérogénéité de la perception de performance ; contrainte du temps ; contraintes politiques et faible engagement des acteurs ; contraintes managériales et techniques ; contraintes liées au manque de ressources humaines ; les contraintes législatives et enfin les contraintes culturelles liées à la mauvaise perception du SMEP. La réussite du SMEP dépend donc de l'importance accordée à ces contraintes.

En effet, certaines démarches ont déjà été mise en place et qui devront aider l'implantation d'un SMEP. Le MICLAT a déjà prévu quelques démarches dans le projet du nouveau code des collectivités locales qui devraient faciliter la mise en place d'un SMEP en particulier : renforcer la décentralisation au niveau local ; privilégier une approche par les résultats qu'une gestion classique basée sur la demande ; renforcer les prérogatives des assemblées locales ; mettre en place un nouveau code de la fiscalité locale; mettre en place un cadre juridique adéquat permettant à la commune de disposer des ressources nécessaires suffisantes à la réalisation de ses projets ; valoriser et diversifier les ressources de la commune et améliorer les taux et modes de recouvrement ; optimiser les dépenses et garantir l'encadrement financier efficace au profit de développement.

Ainsi, le lancement de la loi organique des lois de finance (journal officiel n°53 du 02 septembre 2018) devrait permettre de favoriser la mise en place d'un SMEP. En effet cette loi vise à développer les

politiques publiques sur le principe de la GAR à partir d'objectifs précis, définis en fonction des finalités d'intérêt général en faisant l'objet d'une évaluation (Article n°02 du JO N°53). Ainsi, cette loi exige la présentation d'un rapport ministériel de rendement précisant les conditions dans lesquelles les programmes inscrits au budget ont été exécutés ainsi que le degré d'atteinte des objectifs prévus qui sont mesurés et suivis par des indicateurs de performance qui leurs sont associés, les résultats obtenus et les explications relatifs aux écarts constatés (Article n°87 du JO N°53).

Notre recherche ne reste pas sans limites, nous avons énuméré certaines contraintes issues de notre revue de la littérature et de notre enquête sur le terrain et nous avons mesuré leur degré d'influence. Cependant, nous pensons qu'il faudrait tester le SMEP sur le terrain pour faire ressortir les vraies contraintes spécifiques au contexte algérien. De plus, nous pensons qu'il faudrait élargir le terrain d'enquête et d'aller au-delà des communes oranaises pour avoir des résultats plus fiables. Notre recherche sur la mesure de performance des communes ne constitue selon nous qu'une première étape d'une recherche amenée à être approfondie, tout en tenant compte que la mesure de performance constitue actuellement un outil indispensable pour améliorer la gestion, le pilotage, le contrôle et la performance de ces communes. En revanche, si le SMEP contribuerait à l'amélioration de la performance des communes, ces dernières ne doivent pas se limiter à instaurer cet outil. Elles sont également appelées à bien étudier les contraintes qui peuvent gêner sa mise en place et à faire face à ces contraintes afin de garantir l'efficacité de cet outil.

8. Liste Bibliographique:

Beghdadi, K., & Lahlou, C. (2019). Gestion des finances communales entre contrainte et performance: de nouveaux outils de diagnostic. *Al Bashaer Economic Journal*, 5 (2).

Debbi, A. (2008). les enjeux de l'émergence des innovations managériales dans les villes: le cas de l'adoption des indicateurs de performance. *Thèse de doctorat*. Université de Pu et des pays de l'Adour.

Galdemar, V., Gilles, L., & Simon, M.-O. (2012). performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents. *CREDOC*.

- Gustave Millogo, N. (2009). la gestion axée sur la performanc et les résultats appliqués à la gestion des ressources humaines. *séminaire sur l'opérationnalisation de la gestion axée sur la performance et les résultats dans l'administration publique et les institutions de l'Etat* .
- Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). mesurer la performance publique: méfions-nous des terribles simplificateurs. *politiques et management public* , 17 (02), pp. 123-145.
- Kuhlman, S. (2010). les démarches pour mesurer la performance des administrations européennes locales: une analyse comparative des exériences de réforme en grande bretagne, en france, en suède et en allemagne. *Revue internationale de sciences administratives* .
- Labourdette, A. (1992). Le management public: Etat des recherches doctorales. *les annales du management* .
- LOI:11-10. (s.d.). Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune. Algérie.
- Segal, J.-P. (1991). Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France? *Revue française de gestion* .
- Waintrop, F., & Chol, C. (2003). une vision systématique de la performance: quelques leçons tirées des expériences étrangères. *politiques et management public* .