

## **La gouvernance du service public dans le cadre du développement local**

### **Public service governance in the context of local development**

**Amrani Said\***

**Prof. Benhassine Nadji.**

Université d' Oum El Bouaghi Algérie Université de Constantine 2, Algérie

[said23-01@hotmail.com](mailto:said23-01@hotmail.com)

[nadji.benhassine@univ-constantine2.dz](mailto:nadji.benhassine@univ-constantine2.dz)

Date of receipt: 16/08/2019 Date of revision: 29/08/2019 Date of acceptance: 11/09/2019

#### **Résumé**

Dans une société de plus en plus exigeante, dans laquelle les citoyens veulent être davantage impliqués dans la gestion de la communauté et qui cherchent des services publics qui répondent à leurs attentes, la question de la bonne gouvernance des services publics revêt une grande importance afin de servir au mieux l'intérêt général, en donnant sens et légitimité aux procédures publiques existantes et en s'appuyant sur la performance, l'efficience et l'efficacité.

Le concept de la bonne gouvernance des services publics redéfinit la communauté et son rôle dans le développement, ainsi la manière dont les services publics sont conçus et fournis, à travers des idées : d'empowerment, de transparence, de participation, de qualité des services et de la redevabilité.

**Mots clés :** développement local, empowerment, service public, gouvernance, usagers.

#### **Abstract**

In an increasingly demanding society, where citizens want to be more involved in their community's management and seek for public services that meet their expectations. The governance of public services has a direct impact on serving best the public interest along with giving meaning and legitimacy to the existing public procedures by relying on performance, efficiency and effectiveness reviews.

The governance's concept of the public services redefines the community and its role in the development, as well as the manner in which public services are designed and delivered, through empowerment, transparency, participation, quality of services and accountability

**Keywords:** local development, empowerment, public service, governance, users.

\* Auteur correspondant: Amrani Said, [said23-01@hotmail.com](mailto:said23-01@hotmail.com)

## **1. Introduction:**

Le développement local qui insiste sur le potentiel des autorités locales et les dynamiques qui déclenchent les acteurs locaux, fait référence à une série de processus d'empowerment permettant à de nombreux acteurs d'améliorer les conditions de vie d'une communauté locale.

Dans cette approche du développement, le rôle des services publics est largement reconnu par l'aide à la satisfaction des besoins publics « individus et entreprises » et par l'étendue de l'intervention de l'état et des collectivités locales dans la vie sociale et économique, ce qui amène le citoyen à percevoir l'efficacité de la performance publique, compte tenu de la qualité des services qui lui sont fournis.

A cette époque caractérisée par la mondialisation, la concurrence féroce, la prolifération des technologies de communication et de l'émergence de nouvelles techniques de gestion, les services publics sont confrontés à des défis majeurs et sont contraint d'améliorer, à des niveaux plus élevés, leurs compétences, leurs efficacités et qualités, poussés par un client, consommateur ou usager, toujours plus exigeant et dont les usages changent avec la comparaison des services publics et privés.

Le présent article a pour objectif de contribuer à la réflexion que l'amélioration de la qualité des services publics par la bonne gouvernance est un élément important de toute stratégie de développement local, que la gouvernance des services publics ne doit pas reposer uniquement sur des approches institutionnelles, mais aussi en améliorant le cadre et en perfectionnant les outils de travail.

Notre article s'attellera à aborder, dans une première partie, le cadre conceptuel du développement local, tout en discutant sur l'*empowerment* comme un processus, qui permet aux individus de développer leur propre pouvoir et leur propre capacité au sein des communautés, afin de contrôler les éléments qui affectent leur vie.

La seconde partie sera consacrée au service public et sa place dans l'histoire de la pensée économique, en relevant notamment le rôle prépondérant du service public dans l'activité économique et la relation des citoyens dans leurs démarches avec l'administration publique.

A l'issue de ces parties, nous mettons l'accent sur la gouvernance comme un nouveau mode qui doit s'imposer pour réconcilier les services publics avec les citoyens et renforcer l'efficacité publique. Ensuite, on prend en

considération un certain nombre de paramètres et d'outils de mise en œuvre des réformes qui font partie intégrante des processus de la gouvernance.

## **2. Le développement local et l'empowerment**

Au cours de ces dernières décennies, le niveau local est devenu un lieu pertinent de réflexion et d'action économiques et socio-politique. L'émergence de cette idée est venue renforcer les notions de solidarité, de citoyenneté et surtout de lutte contre les mécanismes de marginalisations et d'exclusion, comme le décrit **Gilbert Larochelle** « *l'ambition de remettre à l'individu la maîtrise de son destin et à la communauté la responsabilité de son existence* » (Méthot, 2002 : 222).

Cette reconnaissance du local, a fait qu'il sera un élément essentiel et intégrant du développement, ce modelé du développement centré sur des mécanismes endogènes, traduit la volonté d'augmenter l'efficacité des politiques publiques en les rapprochant des acteurs locaux. De plus, avec la mondialisation, la solidarité locale est une tentative de réappropriier les ressources locales et de réserver l'identité propre de la communauté. Ainsi, la plupart des interactions entre les citoyens, les acteurs économiques et l'autorité publique ont d'abord eu lieu au niveau local, à ce niveau, une perception générale de l'efficacité de l'action publique est formulée. Dans cette perspective, la légitimité du développement local découle d'une approche non seulement technique et économique, mais politique et social aussi, qui s'adresse à la conscience citoyenne des individus. (Deberre, 2007 : 47).

Selon la littérature sur le développement, deux facteurs clés ont contribué à l'évolution du concept de développement local:

- L'émergence de la théorie de district industriel et de la théorie des milieux innovateurs, dont la première illustre l'avantage comparatif des régions géographiques, où le développement d'un groupe de petites et moyennes entreprises opérant dans un petit espace géographique, dépend des relations étroites entre elles. L'intensité de ces relations s'explique par le partage d'une culture commune des relations économiques et sociales considérée comme une ressource propre au territoire (Ministère de l'Industrie, 2001 : 10). La deuxième théorie suggère que le développement ne peut avoir lieu qu'en présence d'une région dans laquelle les éléments et les facteurs sont capables d'absorber des

connaissances différentes et de s'adapter aux différentes variables, à travers les accumulations historiques dans la région locale (Vernières, 2011 : 75-76).

- L'émergence de nouvelles institutions pour des initiatives sociales et économiques (publiques / communautaires - publiques / privées / communautaires) dans la relation de travail, orientées vers les activités économiques, sociales et vers la revitalisation de collectivités locales (Bourse, 2011 : 54).

Compte tenu de ce qui précède, le développement local est une démarche qui vise à mobiliser et à organiser les efforts des membres de la société pour les aider à résoudre leurs problèmes et à répondre à leurs besoins, en s'appuyant sur des initiatives locales et sur les caractéristiques de son local (Dorvilier, 2007 : 46).

Le développement local, tel que nous l'avons défini précédemment, doit nécessairement comporter le concept d'*empowerment*. Ce terme qui fait référence à un modèle de gouvernance dynamique, permet aux individus de développer leur propre pouvoir et leur propre capacité au sein des communautés, afin de contrôler les éléments qui affectent leur vie. Selon **Jouve Bernard** « *L'empowerment désigne le processus de transfert de ressources politiques et de pouvoirs de l'Etat vers la société civile, la modification du rapport entre d'une part, l'individu comme sujet politique et social et d'autre part, l'Etat* » (Bernard, 2006 : 7).

L'*empowerment* qui combine le sens du pouvoir individuel et la capacité d'influencer le comportement des autres, il adhère à l'idée que le pouvoir n'est pas une denrée rare. **Richard Katz** a présenté L'*empowerment* comme un paradigme synergique où les personnes sont interreliées, où il s'effectue un partage des ressources et où la collaboration est encouragée. **Richard Katz** a aussi suggéré que l'*empowerment* est une alternative au «paradigme de la rareté», qui suppose que les individus sont en concurrence, parce que les ressources sont rares. Dans cette alternative, la communauté distribue équitablement les ressources parmi ses membres (Robichand, 2011).

À cet effet, l'*empowerment* appelle à la restructuration de la relation entre le gouvernement central et la communauté locale, et à l'identification des cadres et des mécanismes nécessaires pour développer et compléter la performance des parties au processus de développement, en proposant de

nouveaux rôles et devoirs, ainsi la possibilité de les utiliser dans une perspective globale qui réalise le développement durable dans tous les aspects, secteurs et niveaux. On peut dire que l'*empowerment* se réfère à la capacité d'un individu ou d'un groupe à faire trois choses (Ninacs, 2003 : 22) :

- choisir librement (ce qui requiert la présence d'au moins une alternative).
- transformer son choix en une décision.
- agir en fonction de sa décision tout en étant prêt à assumer les conséquences de sa décision.

### 3. Services publics dans la pensée économique

Un service public se réfère aux notions d'intérêt général, d'utilité publique et de droit des citoyens. Il est si important pour la vie économique, sociale et politique d'une société que l'État intervient pour l'organiser ou le réglementer (Auby et Raymundie, 2003 : 42). Du point de vue historique, les différents courants de la pensée économique justifient de différentes manières l'existence des services publics et leur rôle dans le développement. La doctrine classique admet de multiples interventions de l'État, en dehors du domaine régalien (défense, justice, police) pour les activités non rentables, mais aussi là où l'initiative privée est défaillante et dans les situations de monopole (Le Masne, 2007 : 23).

Ainsi pour les néoclassiques, l'Etat à l'obligation d'entreprendre la production des services d'intérêt public et d'assurer la gestion des monopoles dits « *naturels* », c'est à dire sur lesquels il ne peut y avoir une multiplicité d'entrepreneurs (routes, énergies, réseaux ferrés etc.). Des auteurs comme *Walras* justifient le recours aux services publics par les échecs du marché. Du point de vue néoclassique, les services publics s'appuient le plus souvent sur la théorie de l'optimum parétien. C'est lorsque l'équilibre concurrentiel ne coïncide pas avec l'optimum, en raison d'échecs de marché, que l'intervention de l'État est nécessaire pour améliorer le bien-être des agents. La raison de la défaillance du marché dans la gestion des services publics est due aux difficultés suivantes (Béraud, 2011 : 4) :

- L'incapacité de la plupart des consommateurs, lorsqu'il s'agit de services publics, de déterminer le niveau d'avantage qu'ils retireront du fait de l'accès et de la consommation du service.

- La tentative de chacun de dissimuler le fait qu'il a besoin de ce service, ainsi que les montants dont il est prêt à payer pour ce service, sachant préalablement la possibilité d'accès et de consommation à ce service, que ce soit dans le cas de paiement ou non.
- L'existence de rendements croissants dans certains secteurs conduit à des monopoles naturels qui doivent être soit gérés par des entreprises publiques, soit confiés à des entreprises privées sous le contrôle de L'état.

L'idée d'un service public peut donc être justifié chaque fois que l'allocation des ressources n'est pas spontanément optimale, ou encore chaque fois qu'un échec de marché doit être corrigé pour que l'efficacité globale soit augmentée.

La pensée Keynésienne qui accorde une place importante à « *l'Etat-providence* », estime que la demande effective est le principal vecteur de développement de l'économie, et le service public est la fonction et la raison d'être de l'État-providence. Dans cette perspective, l'État est conduit à prendre en charge de plus en plus de « fonctions collectives essentielles » et à agir au nom de l'intérêt général afin de répondre aux objectifs de redistribution, de régulation et de cohésion de la société. En ce sens, s'affirme la distinction entre logique d'action publique et logique d'action privée : c'est l'État, et non pas le marché, qui est le garant de l'intérêt général, parce que les services publics répondent à des besoins collectifs et à une logique providentielle.

Donc l'évolution des services publics dans la pensée keynésienne correspond à une phase d'expansion de la puissance de l'État comme instance de régulation de l'économie et de la société. *Galbraith* ira même plus loin en inversant la logique néoclassique puisque c'est le marché qui devrait démontrer, en l'absence d'intervention publique, qu'il pourrait faire mieux que l'Etat (Le Masne, 2007 : 31-37)

Contrairement aux écoles de pensée précédentes, les néolibéraux recommandent la réduction au minimum des activités de l'état au nom des vertus de la concurrence, l'analyse économique de la bureaucratie comme source de croissance des dépenses publiques et de gaspillage des ressources au profit des intérêts particuliers des lobbies ou des bureaucrates. Le néolibéralisme considère la concurrence comme la caractéristique principale

des relations humaines. Il redéfinit les citoyens comme des consommateurs dont les prérogatives démocratiques s'exercent essentiellement par l'achat et la vente, un processus qui récompense le mérite et sanctionne l'inefficacité (Rochet, 2016).

La doctrine néolibérale affirme la suprématie du marché sur tout autre système d'organisation, d'allocation ou d'ajustement en vertu de la loi de la concurrence. La compétitivité, la rentabilité et la liberté sont les maîtres-mots du discours néolibéral. En principe, les auteurs néolibéraux considèrent qu'il n'y a aucun secteur de l'activité humaine qui ne peut pas être soumis à la règle de l'offre et de la demande. En termes simples, l'essence du néolibéralisme est déterminée par deux propositions:

- Une volonté politique d'accroître la compétition par la dérégulation et l'ouverture des marchés domestiques, incluant les marchés financiers, à la compétition étrangère.
- Une volonté politique de réduire le rôle de l'Etat par la privatisation et les limitations sur la possibilité d'un Etat à afficher des déficits fiscaux ou à accumuler de la dette publique.

**John Williamson** a regroupé cet ensemble de principes sous le nom de « *consensus de Washington* ». Dans cette approche, l'Etat devrait privilégier les droits de propriété privée, l'état de droit et les institutions du libre fonctionnement des marchés et du libre-échange. Ce sont les arrangements institutionnels jugés essentiels pour garantir les libertés individuelles. Le cadre juridique est celui des obligations contractuelles librement négociées entre personnes morales sur le marché. Par conséquent, le caractère sacré des contrats et le droit de l'individu à la liberté de travail, d'expression et de choix doivent être protégés. Par conséquent, l'Etat doit utiliser son monopole sur les moyens de violence pour sauvegarder ces libertés à tout prix (Harvey, 2007 : 64).

Ce changement provoqué par cette doctrine rend le service public comme un outil indispensable à la promotion et à la réalisation de la concurrence et transforme la position de l'utilisateur face aux services publics. Les prestations de service public sont devenues des produits de consommation (Iannello, 2016).

Les dogmes néolibéraux ont permis à de nombreux pays de rétablir leurs équilibres macroéconomiques, mais les crises successives qui ont affecté les

pays d'Asie du Sud, puis la Russie et les pays d'Amérique latine, ce qui a contribué à une profonde remise en question des politiques néolibérales.

D'autre part, les performances économiques impressionnantes de certains pays d'Asie du Sud-Est ont montré que ce type de développement était dans l'impasse ; le succès de la Corée du Sud et de Taïwan, par exemple en matière de développement, ne se résultait pas des recommandations néolibérales.

Au lieu de la privatisation, ces économies reposent sur un secteur public fort (Combarrous et Berr, 2004 : 13) et des agences de service public performantes qui sont à l'abri des interventions politiques, avec un groupe distingué de départements technocratiques, un appareil gouvernemental de bonne réputation, des institutions pour renforcer la communication avec le secteur privé et des organisations de la société civile. Ce qui offrait un environnement institutionnel sûr pour les investissements privés, qui entraînent une très forte croissance.

Plusieurs théories ont abordé l'importance du rôle du secteur public ainsi que les services publique dans le développement. La théorie des étapes de la croissance économique de **Rostow**, en raison du rôle prépondérant du gouvernement dans les pays en développement pour fournir les conditions préalables au décollage (*Preconditions for take-off*), suite à la faiblesse relative au secteur privé.

Ainsi que, **Robert E. Lucas** et **Robert Barrow**, à travers la théorie de la croissance endogène, confirme également que les dépenses publiques consacrées à la construction d'infrastructures telles que les autoroutes, les voies ferrées ou les réseaux de communication rendent l'activité du secteur productif plus efficace.

Les indicateurs de développement accordent une grande importance aux services publics tels que l'éducation et la santé, car les dépenses publiques consacrées à ces services, bien qu'elles ne soient pas directement rentables, ont une incidence positive sur la croissance et le niveau de vie des citoyens.

En revanche, les indicateurs de développement accordent une grande importance aux services publics tels que l'éducation et la santé, car les dépenses publiques consacrées à ces services, bien qu'elles ne soient pas directement rentables, ont une incidence positive sur la croissance et le niveau de vie des citoyens.



Tous les indicateurs liés au climat des affaires concernent les dispositions réglementaires et législatives établies par l'État pour assurer la gestion des activités des opérateurs économiques. De ce fait, un bon climat des affaires suppose une bonne réglementation qui facilite et simplifie véritablement les procédures aux acteurs du secteur privé, Car, pour les investisseurs et les opérateurs économiques, les formalités administratives font partie intégrante des « règles du jeu » qui garantissent stabilité et sécurité légale. Toutefois, lorsqu'elles sont mal conçues, les mêmes formalités peuvent constituer une barrière à l'activité privée, générant des charges administratives et des « coûts d'irritation » disproportionnés pour les entreprises, surtout les PME. (OCDE, 2017 :31).

Un service public administratif qui, en termes des besoins en investissement, répond aux attentes des investisseurs, de se lancer dans les activités économiques sans perturbations ni barrières administratives, est un impératif dans ce contexte. Donc le service public catalyse le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques en créant un environnement propice à la stabilité macroéconomique, à des règles justes et prévisibles et à la fourniture des services essentiels tels que l'enregistrement des services douaniers de l'administration fiscale des entreprises (Adei, 2008 : 7).

Du même coup, ces formalités n'entravent pas seulement l'activité économique, mais présentent aussi des obstacles pour les citoyens dans leurs démarches avec l'administration publique, créent des risques de corruption et diminuent la confiance. (OCDE, 2017 :31).

#### **4. La gouvernance, une nouvelle approche pour améliorer le service public**

Les transformations politiques et socio-économiques que le monde a connues au cours des dernières décennies, qui valorisaient l'individu, la concurrence et essayaient de décrédibiliser tout ce qui est public, ont contribué à l'affaiblissement de l'offre de services publics, particulièrement dans les pays en développement, ce qui a contribué à la détérioration des conditions sociales des citoyens.

Dans une telle situation, redonner du sens et de la légitimité au service public est devenu une question d'urgence et une nécessité incontestable. Ainsi, améliorer la performance du service public, en s'appuyant sur la qualité, en faisant converger le service rendu et le service attendu par les

usagers et en prenant en compte de l'expression des usagers, afin de satisfaire l'intérêt général en conformité avec le nouveau modèle de développement qui cherche à responsabiliser les citoyens de leurs affaires locales.

Pour traduire cette orientation, les principes classiques du service public (égalité, continuité, neutralité et adaptabilité) ont été élargis par de nouveaux principes (efficacité, transparence et participation). Ainsi, la gouvernance devient un mot-talisman associé à l'action publique nationale et locale (Pitseys, 2010 : 207).

Le discours de la gouvernance se présente comme une grille d'analyse globale permettant de combiner les principes de légitimité et d'efficacité. *Jan Kooiman* considère la gouvernance comme « *les interactions totalités, auxquelles participent des acteurs publics et privés, visant à résoudre des problèmes de société ou à créer des opportunités sociétales* » (Jan Kooiman, 2003 :4). Ces interactions sont nécessaires par le fait qu'aucun acteur ne dispose, dans le contexte actuel d'incertitude, des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes. (Leloup et al, 2005 :325).

Dans la même lancée, *Le Galès* souligne que la gouvernance est « *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts, discutés et définis collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* » (Didier, 2004 : 31-32).

Ici, il faut noter que plusieurs travaux ont examiné la relation entre bonne gouvernance et développement, notamment (**Chong & Calderón**, 2000; **Levine**, 1997; **Stephen**, 2002). D'autres recherches traitent également des relations de cause à effet entre bonne gouvernance et développement (**Kaufman & Kraay**, 2002). Ces études comprenaient les travaux de **Rivera-Batiz** (2002), **Sharma** (2007) et **Kuotsai** (2007), qui renforcent les résultats d'études antérieures montrant la relation entre gouvernance et développement (Ma Nina Adriono, 2014 :146).

*Anderson et Marcouiller* (2002), *Dollar et Kraay* (2002), se basant sur le fait que de mauvaises institutions accroissent le coût et les risques du commerce extérieur, observent une relation positive entre la qualité des institutions et le commerce international. *Sekkat et Méon* (2004) montrent de façon similaire que la bonne qualité des institutions (principalement la lutte contre la corruption, l'efficacité du gouvernement et l'état de droit) favorise les exportations de produits manufacturés et les IDE (Diagne et Clévenot, 2007 : 31).

Ainsi, de nombreuses études empiriques transnationales suggérant qu'il existe une relation positive entre la bonne gouvernance et le développement local. (**Knack et Keefer**, 1995; **Mauro**, 1995; **Barro**, 1996; **Clague et autres**, 1997; **Knack et Keefer**, 1997; **Johnson et autres**, 1998; **Hall et Jones**, 1999; **Kauffman et autres**, 1999; **Lambsdorff** , 2005) (Ma Nina Adriono, 2014 : 151).

Dans un article de 2005 de *Public Administration Review*, **Keith Provan et al** montrent que la gouvernance du travail local, par le biais de réseaux, peut aider les communautés à résoudre des problèmes administratifs dans les domaines de sante, des services sociaux, des ressources humaines et du développement économique des communautés (Keith G. Provan et al, 2005 : 610-613). Dans le domaine du développement économique, **Roberto Gallardo** a utilisé la théorie du réseau de l'administration publique pour mieux comprendre le rôle du gouvernement dans le développement local. Il a conclu que la bonne gouvernance de l'administration publique locale joue un rôle majeur dans la problématique du développement communautaire (Hatecher, 2016 : 115).

D'un point de vue analytique, la gouvernance donne sens à l'espace public grâce à la multiplicité et la diversité des acteurs, la mise en réseaux (Policy networks), la participation, la coordination, la coopération et la concertation. (Gardère, 2012 :31-32). Donc, elle conduit à reconfigurer les modes de coordination entre tous les acteurs aux systèmes de décision publics et, par extension, l'action publique.

En revanche, Travailler à travers le mécanisme de gouvernance permet de (OCDE, 2017 ; 2016 ; 2013) :

- réaffirmer la place centrale de l'individu dans les politiques de développement en tant que bénéficiaire et actrice du développement.

- rapprocher les autorités publiques des citoyens et des usagers et réduire la distance entre élu(e)s et usagers dans le processus de prise de décision et d'acheminement des politiques publiques.
- répondre de façon cohérente aux problèmes systémiques et à atteindre plus efficacement les objectifs prédéterminés.
- éviter la politique, qu'il n'y a qu'un seul gagnant, en renforçant les capacités démocratiques et de gestion des conflits.
- sensibiliser les agents des services publics aux questions d'intégrité et de responsabilité, en ouvrant le champ de la surveillance et de la responsabilité aux citoyens.
- développer des solutions innovantes par la diffusion des formes de codécision et de co-production plus souples basées sur une pluralité d'acteurs, de plateformes et d'instruments. Pour cela, les autorités locales doivent acquérir un certain degré d'autonomie dans l'exercice de leurs responsabilités.
- améliorer l'efficacité des dépenses publiques et augmenter la qualité des services publics ainsi que leur accès par les usagers.

A cet égard, certains paramètres sont nécessaires, du point de vue conceptuel, pour soutenir, au niveau national, les procédures liées à la bonne gouvernance (Olsen, 2007 : 9) :

- Tenir compte du contexte culturel et institutionnel local : les dynamiques culturelles et l'environnement socioéconomique et administratif local sont toujours spécifiques. L'unification d'un modèle direct dans n'importe quel contexte local est inefficace, et par conséquent, la démarche vers une gouvernance doit être stratégique, comprenant une phase de diagnostic ainsi qu'un processus d'adaptation et de modulation des actions envisagées.
- Augmenter le degré de participation : par l'échange systématique et transparent d'informations, qui est une condition indispensable pour stimuler la participation de tous les acteurs locaux.
- appuyer la gouvernance locale à la stratégie nationale : le développement local est indissociable de son contexte régional et national. Il importe dès lors de s'associer aux autorités nationales et de tenir entièrement compte de la stratégie nationale lorsqu'il s'agit d'élaborer des mesures d'appui à la gouvernance locale. Cela se traduit

par l'intégration des réformes locales dans une stratégie nationale globale permettant d'utiliser l'expertise des autorités nationales et l'échange de bonnes pratiques. C'est pourquoi la stratégie nationale doit refléter les réalités locales et les surveiller efficacement.

- Améliorer les négociations et le dialogue entre les acteurs, ainsi les capacités organisationnelles et institutionnelles des acteurs et par conséquent, leur capacité à suivre et à évaluer la gouvernance. L'existence de ces paramètres, permettant aux acteurs de se mettre d'accord sur des objectifs et sur la manière de les atteindre, sont la base de tout processus d'amélioration de la gouvernance.
- Encourager la transparence et la redevabilité : pour avoir une bonne gouvernance, il est important de donner à chaque acteur un sens de responsabilité, à garantir la transparence et à rendre les responsables redevables de leurs actes vis-à-vis du public.

Cependant, l'amélioration de la qualité des services publics ne devrait pas être basée uniquement sur des approches institutionnelles. L'hypothèse du dysfonctionnement du service public qui est due à de mauvaises conditions techniques de fourniture du service public, nécessite une perspective fonctionnelle pour "moderniser" la qualité des services publics, notamment en améliorant le cadre et en perfectionnant les outils de travail. Ces outils améliorent la gouvernance et permettent la réalisation de ses principes institutionnels.

Dans ce domaine, l'expérience internationale montre qu'il existe plusieurs idées pouvant être appliquées afin d'accroître l'efficacité des performances du service public. Certaines idées qui peuvent servir d'exemple dans la mise en œuvre et le développement des politiques de modernisation de service public dans le cas de l'Algérie, peuvent être clarifiées dans les points suivants :

**4.1. Une stratégie de la simplification administrative :** C'est un ensemble des politiques et instruments utilisés pour améliorer l'efficacité des transactions avec les particuliers et les entreprises sans compromettre l'intérêt de la réglementation. (OCDE, 2016: 22). Elle inclut la suppression des dispositions obsolètes ou contradictoires, l'amélioration des lignes directrices pour la réglementation administrative et l'introduction des nouveaux outils pour réduire et mesurer l'impact des réglementations

administratives. Elle peut également aboutir à l'amendement, voir à la suppression d'une réglementation dont les coûts sont jugés non proportionnels à ses avantages, la réduction du nombre d'acteurs et d'actions dans l'instruction d'un dossier, l'amélioration d'échange de données inter-administrative et le renforcement des connaissances des agents sur les procédures. (Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2013: 38).

Dans la pratique, plusieurs outils ont été développés pour économiser le temps et les ressources des personnes affectées par la réglementation, en améliorant la gestion des besoins d'informations pour eux et pour les administrations publiques. L'un de ces outils (guichets uniques physiques et électroniques - aider les entreprises pour la mise en œuvre de la réglementation - les délais impératifs de prise de décision - les méthodes d'évaluation des charges administratives).

**4.2. Réforme budgétaire :** certain nombre d'efforts ont été déployés pour réformer les systèmes budgétaires en introduisant des techniques budgétaires modernes telles que la budgétisation d'exercice, la budgétisation axée sur les prestations et les impacts ainsi que la planification et la communication des performances et budgétisation axée sur les résultats.

Ces réformes visent à accroître l'efficacité de service pour ses usages et ses bénéficiaires en focalisant le budget sur les résultats attendus et non plus sur le détail des moyens alloués. Ainsi, éclairer le choix des politiques et des modes d'action en mettant en évidence les résultats visés, en mesurant les résultats obtenus et en rendant plus lisible le débat stratégique sur les évolutions de moyen terme des finances publiques. (Bernard Girard, 2005 : 6).

**4.3. La modernisation des technologies de l'information et de la communication :** L'usage des TIC offre une opportunité aux services publics et aux administrations publiques de devenir plus conviviaux et de se débarrasser de leur image d'incompréhension et d'inaccessibilité. Les TIC permettent de développer et de proposer de nouveaux services et de les rendre accessibles 24h/24h. Elles permettent aussi de construire une organisation back-office en s'appuyant sur des centres de compétence partagés. Elles favorisent la responsabilisation des administrations publiques et contribuent à faire barrage à la corruption. Elles participent largement au

renforcement de la transparence et de la communication, ainsi qu'au développement de procédures de consultation et de participation publiques. En outre, les TIC 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 (OCDE, 2004 : 11-13 ; OCDE, 2009 : 66-70).

**4.5. Améliorer le mangement des ressources humaines :** prenant compte de l'importance du facteur humain dans la qualité des services publics, le chemin de la bonne gouvernance locale demeure lié à l'importance qu'on devait donner aux ressources humaines.

A cet égard, renforcer les capacités des acteurs locaux, tout en améliorant le niveau des compétences des administrateurs et des fonctionnaires locaux, demeure une source majeure d'attention des politiques publiques. Pour répondre à cet objectif, plusieurs stratégies ont été prises pour mieux « manager » les fonctionnaires, notamment en :

- Elaborant le cadre réglementaire fixant les principes du perfectionnement permanent des agents publics.
- Définissant clairement les prérogatives, les devoirs et les droits des fonctionnaires dans le cadre d'une distinction entre les sphères administratives et politiques et en assurant le plus haut professionnalisme par le biais des standards de bonne gestion des ressources humaines à l'instar des codes de bonne conduite destinés aux agents du service public (OCDE, 2017 :35).
- Adoptant des politiques de recrutements basées sur la transparence et le mérite.
- Optant à des mesures de rémunération en fonction des performances.
- Garantissant la cohérence de la mise en œuvre de la politique de GRH à travers l'évaluation et le contrôle.
- Concevant et mettant en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
- Motivant les fonctionnaires en accroissant la part des primes de performance et du mérite, et en adaptant l'idée de bachmarking, afin de comparer les organisations faisant le même travail et identifier les plus efficaces.

- Instituant l'évaluation de la performance des agents comme instrument de gestion par les résultats.
- Allouant les compétences et l'expertise là où elles sont les plus utiles et demandées, afin de maximiser la valeur ajoutée de chaque fonctionnaire.
- Développant un système de formation continue et en établissant un plan opérationnel de formation qui repose sur un processus rigoureux qui va de l'analyse des besoins, à l'évaluation des actions de formation et qui développe les outils de recueil des besoins et rende les informations accessibles à tous les agents et les fonctionnaires.

Mettant en place des mécanismes et outils de prévention qui mènent à une réflexion éthique : des chartes et des codes de conduites.

### **5. Conclusion:**

Bien entendu, le développement local est une nouvelle approche de développement moderne et intégrée qui vise à atteindre les divers objectifs des communautés locales. D'où l'importance du concept d'*empowerment*, en tant que moyen d'action individuel ou collectif, qui place les individus comme acteurs des transformations.

Ce changement s'étend aux services publics, ce qui se traduit par l'élargissement de ses principes à la participation, à la transparence et à l'efficacité, dans le cadre où le citoyen est l'utilisateur du service public et à la fois le client et le bénéficiaire.

À travers cette nouvelle relation, le discours sur la gouvernance des services publics devient impératif, nécessitant des réformes institutionnelles et fonctionnelles adaptées aux besoins des individus et de la société.

Dans le contexte des défis auxquels l'Algérie est confrontée à travers la baisse des revenus pétroliers ; il est clair que la nécessité des changements significatifs dans la gouvernance des services publics est inévitable et nécessaires. Cela se fait en :

- Purgeant l'action du gouvernement de la bureaucratie en révisant, clarifiant et atténuant les procédures administratives.
- Modernisant les technologies de l'information et de la communication, en accélérant le flux de l'Internet et en ouvrant les fenêtres des services électroniques.
- Qualifiant les ressources humaines à travers : le renforcement des capacités, l'amélioration des compétences, des employés et des



responsables administratifs, l'instauration de la culture d'intégrité et des valeurs éthiques par la création et la diffusion des codes de conduite éthiques qui permettent aux employés de faire face aux dilemmes éthiques. Et enfin, à travers le contrôle des comportements personnels des employés de l'État et en assurant leur discipline, en conformité avec les exigences de l'exercice d'une fonction publique et de les informer de leurs devoirs professionnels dans un cadre moral qui les aide à accomplir leurs tâches efficacement.

Ces mesures permettront de rétablir la légitimité de l'action gouvernementale, d'améliorer la qualité des services publics, de créer un climat propice à l'investissement et conforme aux exigences du temps, de rapprocher les citoyens de l'État et de leur permettre de faire connaître leurs préoccupations et de leur donner les moyens de les résoudre.

#### **4. Liste Bibliographique:**

##### **Livres :**

- Girard, Bernard.(2005), Management dans le secteur public. Paris : sciences Po,.
- Harvey, David.(2007),A brief history of neoliberalism, oxford university press.
- Kooiman, Jan (2003), Governing as governance .London: SAGE publications,.
- Auby, Jean-François, Raymundie, Olivier.(2003). Le service public. Paris : Le moniteur.
- Didier, Le Galés.(2004). Gouvernance. In. Dictionnaire des politiques publiques, Boussaguet, L., Jacquot, S. et Ravinet, P. (dir.),Presses de Sciences Po, Paris.
- Tremblay, Marielle et al. (2002), Développement local, économie sociale et démocratie, Québec : Presse de l'université du Québec.
- Vernières, Michel .(2011). Patrimoine et développement: études pluridisciplinaires, Paris : KARTHALA Editions.
- Le Masne, Pierre .(2007). Les services publics approches économiques et enjeux sociaux, Rennes : Rennes Presses universitaires.

##### **Article du Journal :**

- 
- Béraud, Alain .(2011). Walras et l'économie publique, *OEconomia*, France, vol(1), n°3. Site web: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00508902>.
  - Iannello, Carlo.(2016). Les politiques néolibérales et la transformation du droit public, *Revue Méditerranéenne de Droit Public*, vol 5.Site web :<http://lm-dp.org/les-politiques-neoliberales-la-transformation-du-droit-public/>.
  - Gardère, Elizabeth.(2012). Institution communicante et nouveau management public, *revue communication et organisation*.( n 4).
  - Leloup, Fabienne et al. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?. *Géographie, économie, société*, vol(7), n°4.
  - Deberre, Jean-Christophe. (2007). Décentralisation et développement local, *Afrique contemporaine*, vol (1), n° 221.
  - Pitseys, John .(2010). Le concept de gouvernance, *Revue interdisciplinaire d'étude juridiques*, vol (65), n° 2.
  - Bernard, Jouve.(2006). L'empowerment : entre mythe et réalités, entre espoir et désenchantement, *Géographie, économie, société*, vol(8), n°1.
  - Keith G. Provan et al. (2005), The use of network analysis to strengthen community partnerships, *Public administration review*, (vol 65, n°5).
  - Ma Nina L. Adriano.(August 2014). Quality of governance and local development: the case of top nine performing local government units in the Philippines, *Asia pacific journal of multidisciplinary research*.( vol (2), n°4.)

**Article de séminaire :**

- Combarrous, François ,Berr, Eric. (2004). L'impact du consensus de Washington sur les pays en développement : une évaluation empirique, communication présentée aux 1ères journées du développement du GRES « Le concept de développement en débat »,Université Montesquieu – Bordeaux IV, 16 et 17 septembre, France.
- Adei, Stephen (2008), The role of public service in a developmental: Lessons from the newly industrialised countries (NICs) for Africa, 30TH annual roundtable conference: Enhancing the performance of the public service in a developmental state, Accra 6<sup>TH</sup> – 10<sup>TH</sup> October, Ghana.

**Documents:**

- Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg (2013), Transparence et simplification administrative : des procédures et formalités de l'Etat, Ministère d'Etat : département de la simplification.
- Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (2001), Développement local : concepts, Stratégies et Benchmarking, Rapport n°1, Alger.
- OCDE. (2017), Accompagner les réformes de la gouvernance locale au Maroc : Guide de bonnes pratiques, Éditions OCDE, Paris. Site web: <http://www.oecd.org/mena/governance/accompagner-les-reformes-de-la-gouvernance-locale-au-maroc.pdf>.
- OCDE. (2016), Éliminer la paperasserie: Des stratégies nationales pour simplifier les formalités administratives, Éditions OCDE, Paris. Site web: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/eliminer-la-paperasserie\\_9789264029811-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/eliminer-la-paperasserie_9789264029811-fr).
- OCDE. (2013), Investing Together. Working Effectively across Levels of Government, Éditions OCDE, Paris. Site web: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264197022-en>.
- OCDE. (2009), Focus on Citizens. Public Engagement for better policy and services, Éditions OCDE, Paris. Site web: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/focus-on-citizens\\_9789264048874-en](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/focus-on-citizens_9789264048874-en).
- OCDE. (2004), L'administration électronique : un impératif, Éditions OCDE, Paris. Site web: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/l-administration-electronique-un-imperatif\\_9789264101203-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/l-administration-electronique-un-imperatif_9789264101203-fr).
- Bjørn, Olsen Hans (2007), Décentralisation et Gouvernance Locale, Module 1 : Définitions et Concepts, Département fédéral des affaires étrangères DFAE, Bern.
- Ninacs, William A. (2003), L'empowerment et l'intervention sociale, Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, Montréal.

**Thèses :**

- Fritz, Dorvilier (2007), Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haïti: Proposition d'une intelligibilité en termes de production d'un nouvel ordre territorial, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université Catholique de Louvain, Belgique.

- Bourse, Loïc .(2011). Le développement local dans un contexte de mondialisation. Une confrontation entre théories et pratiques à partir de deux études de cas : Bamako (Mali) et Marseille, thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille I.
- Méthot, Marcel .(2002). Le développement local au risque de l'utopie : vers une interprétation des enjeux du développement local au 21 e siècle, Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Rimouski.
- Tremblay, Sabrina .(2017). Processus d'empowerment communautaire dans le cadre d'un projet de développement local en santé de proximité : le cas de la MRC Robert-Cliche et de sa coopérative de santé, Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Chicoutimi et Université du Québec à Rimouski.

**Sites web :**

- Rochet, Claude.(2016), Le néolibéralisme : la source de nos problèmes, Site web : <https://clauderochet.fr/neoliberalisme/.consulte>. (consulté le : 23/07/2018).
- Robichand, Lyne.(2011), composants de l'empowerment communautaire dans un contexte de gouvernement ouvert. site web : <http://lynerobichaud.blogspot.com/2011/02/composantes-de-lempowerment.html>. (consulté le : 03/11/2018).
- Diagne, Souleymane, Clévenot, Mickaël .(2007). Institutions et développement : Quelques enseignements préliminaires de la base profiles institutionnels. Site web : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00323336/document>. (consulté le : 11/09/2018).