

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Badji Mokhtar – Annaba**



**جامعة باجي مختار – عنابة**

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Science de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**  
**Laboratoire de Recherche en Innovation et Etudes Economiques et Financières**  
**(LARIEF)**

**Thèse**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat

**Impact du New Public Management sur la Gestion  
des Finances Publiques au niveau des Collectivités  
Locales : Cas de la Wilaya d'Annaba**

**Option : Management Budgétaire**

**Préparée par : SOUDANI Yamina**  
**Directeur de thèse : BELAID Mohamed Mouloud**

**Devant le jury**

|                        |                                   |            |                                          |
|------------------------|-----------------------------------|------------|------------------------------------------|
| DJAOUAHDOU Réda        | Professeur                        | Président  | Université Badji Mokhtar-Annaba          |
| BELAID Mohamed Mouloud | Professeur                        | Rapporteur | Université Badji Mokhtar-Annaba          |
| SELLAMI Mounir         | Maître de Conférences A Examineur |            | Université Badji Mokhtar-Annaba          |
| DJELLABA Ali           | Maître de Conférences A Examineur |            | Université Chadli Bendjedid-El -Taref    |
| GUEROUI Abderrahmen    | Maître de Conférences A Examineur |            | Ecole Supérieure des Sciences de Gestion |

Année universitaire : 2024/2025

## تصريح

أنا الممضي أسفله الطالب(ة)الباحث(ة): سوداني يمينة، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة: " أثر المناجمنت العمومي الجديد في تسيير المالية العمومية على مستوى الجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية عنابة "، والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني(ة) بالأمر

سوداني يمينة

الإمضاء



## Résumé :

Dans le contexte actuel, tant le secteur public que le secteur privé doivent répondre, de manière efficace et efficiente, aux attentes croissantes des citoyens, désormais considérés comme des usagers. Ce défi s'inscrit dans un environnement particulier et complexe, marqué par des crises financières, des contraintes budgétaires, des pressions politiques, un changement démographique et un progrès technique et technologique en constante évolution. Ces facteurs, parmi d'autres, exercent une pression considérable sur les autorités publiques à tous les niveaux, les incitant à mettre en place des réformes visant à améliorer la performance publique. C'est dans ce cadre que le New Public Management intervient, en tant que réforme majeure, pour faire face à ces défis.

À cet égard, l'objectif de cette étude est, dans un premier temps, de proposer des réflexions théoriques et de dégager des enseignements empiriques qui permettront d'approfondir notre compréhension de la dynamique et du rôle que peut jouer cette approche novatrice dans le secteur public. Dans un contexte plus particulier, la problématique centrale de cette thèse porte sur l'impact des outils du NPM, à savoir : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, sur la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales. Pour répondre à cette problématique, une méthodologie multi-méthodes (quantitative et qualitative) a été adoptée, reposant principalement sur l'utilisation d'un questionnaire, qui a été distribué auprès des responsables locaux des 12 communes de la wilaya d'Annaba, et complétés par des entretiens semi-directifs. En tout, 139 questionnaires valides ont été collectés et analysés à l'aide du logiciel SPSS v.22.

Les résultats de cette étude empirique ont confirmé l'impact positif et statistiquement significatif de la décentralisation, du management par la performance et de l'externalisation sur la gestion des finances publiques locales de l'échantillon étudié. En outre, il convient de noter que des facteurs d'ordre managérial et juridique font souvent obstacle à une meilleure utilisation de ces outils. En dépit de cela, le trinôme décentralisation-management par la performance-externalisation a permis une allocation plus efficace des ressources financières, un engagement plus responsable des élus locaux et une gestion plus judicieuse, optimale et flexible des finances publiques locales.

**Mots clés :** New Public Management- Finance publique locale- Décentralisation- Management par la performance- Externalisation- Collectivités Locales.

## **Abstract:**

Currently, both the public and private sectors are required to respond efficiently and effectively to the growing expectations of citizens, now regarded as users. This challenge arises within a specific and complex environment characterized by financial crises, budgetary constraints, political pressures, demographic shifts, and ever-evolving technological progress. These factors, among others, exert considerable pressure on public authorities at all levels, prompting them to implement reforms aimed at improving public performance. Within this framework, New Public Management emerges as a major reform to address these challenges.

In this context, the primary objective of this study is to propose theoretical reflections and derive empirical insights to deepen our understanding of the dynamics and role this innovative approach can play in the public sector. More specifically, the central research question of this thesis focuses on the impact of New Public Management tools, namely: decentralization, performance-based management, and outsourcing, on the management of public finances at the local government level.

To address this issue, a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) was adopted, primarily relying on a questionnaire distributed to local managers in 12 municipalities in the wilaya of Annaba, supplemented by semi-directed interviews. In total, 139 valid questionnaires were collected and analysed using SPSS v.22.

The results of this empirical study confirmed the positive and statistically significant impact of decentralization, performance-based management, and outsourcing on the management of local public finances within the studied sample. Furthermore, it is noteworthy that managerial and legal factors often hinder the optimal use of these tools. Despite this, the combination of decentralization-performance-based management-outsourcing has enabled a more efficient allocation of financial resources, greater accountability among local elected officials, and more judicious, optimal, and flexible management of local public finances.

**Key words:** New Public Management -Local public finance- Decentralization- Performance-based management- Outsourcing - Local governments

## الملخص :

في السياق الحالي، يتعين على كل من القطاع العام والقطاع الخاص الاستجابة بفعالية وكفاءة لتوقعات المواطنين المتزايدة، الذين يُنظر إليهم الآن كمستخدمين. يتجلى هذا التحدي في بيئة خاصة ومعقدة تتسم بأزمات وقيود مالية، وضغوط سياسية، وتغير ديمغرافي، وتقدم تقني وتكنولوجي مستمر. تمثل هذه العوامل، من بين أخرى، ضغطاً كبيراً على السلطات العمومية على جميع المستويات، مما يدفعها إلى تنفيذ إصلاحات تهدف إلى تحسين الأداء العام. وفي هذا الإطار، يأتي مفهوم المناجمنت العمومي الجديد كإصلاح رئيسي لمواجهة هذه التحديات.

تهدف هذه الدراسة، في المقام الأول، إلى تقديم أفكار نظرية واستخلاص نتائج تجريبية تساهم في تعزيز فهمنا لديناميكية ودور هذه المقاربة المبتكرة في القطاع العام. وفي سياق أكثر تحدياً، تتمحور إشكالية هذه الأطروحة حول أثر أدوات المناجمنت العمومي الجديد، وهي: اللامركزية، الإدارة حسب الأداء والاستعانة بمصادر خارجية، على تسيير المالية العمومية على مستوى الجماعات المحلية. للإجابة على هذه الإشكالية، تم اعتماد منهجية متعددة (كمية ونوعية) اعتمدت بشكل رئيسي على استخدام استبيان تم توزيعه على المسؤولين المحليين لـ 12 بلدية في ولاية عنابة، بالإضافة إلى مقابلات شبه توجيهية. في الأخير تم جمع 139 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22.

أكدت نتائج هذه الدراسة التجريبية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من اللامركزية، و الإدارة حسب الأداء، و الاستعانة بمصادر خارجية على تسيير المالية العمومية المحلية للعينة المدروسة. علاوة على ذلك، يُلاحظ أن هناك عوامل إدارية وقانونية غالباً ما تعيق الاستفادة المثلى من هذه الأدوات. وعلى الرغم من ذلك، فإن التركيبة المتكونة من اللامركزية، والإدارة بالأداء، والاستعانة بمصادر خارجية أدت إلى تخصيص أكثر كفاءة للموارد المالية، وزيادة مسؤولية المنتخبين المحليين، وتحقيق تسيير أكثر عقلانية ومرونة وفعالية للمالية العمومية المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** مناجمنت عمومي جديد - مالية عمومية محلية - لامركزية - إدارة بالأداء - استعانة بمصادر خارجية - جماعات محلية.

## **Dédicace**

*Du fond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.*

*À ma chère mère, celle qui m'a donné la vie, ta patience et ton amour inconditionnel ont été mon bonheur quotidien. Peu importe les mots que j'emploierai, ils ne suffiront jamais à exprimer toute ma gratitude.*

*À mon père, pour sa complicité bienveillante, pour m'avoir encouragée à être positive, persévérante et courageuse. J'espère pouvoir te rendre autant de bonheur dans les années à venir.*

*À mes frères, qui sont mon inspiration, mon soutien et ma force. À Zakaria et Zidane, Vous êtes les piliers de ma réussite, et je vous en serai éternellement reconnaissante.*

*À ma sœur Souade et mes neveux Adem et Youcef, qui ont été à la fois une source de bruissement pendant ce travail, mais surtout une source inépuisable de joie et de sourires.*

*À mon fiancé Chemseddine, ce travail t'appartient autant qu'à moi, merci pour ton soutien constant et ta patience infinie.*

*Et à mes amies les plus formidables, Aya, Ryma et Darine, pour leur amitié précieuse et irremplaçable.*

# *Remerciement*

*Avant tout, je rends grâce à Dieu, Tout-Puissant et Miséricordieux, pour m'avoir accordé la force, la patience et la détermination nécessaires à l'accomplissement de ce travail.*

« الحمد لله »

*J'adresse mes plus profonds remerciements à mon encadrant, Monsieur Belaïd Mohamed Mouloud, pour son accompagnement bienveillant, le temps précieux qu'il m'a accordé, sa disponibilité constante et ses conseils avisés, qui ont été pour moi une source de motivation et d'apprentissage.*

*Je tiens également à exprimer ma gratitude envers les responsables locaux de la wilaya d'Annaba, dont la contribution a été essentielle à la réussite de cette étude. Leur coopération et leur engagement ont apporté une valeur ajoutée inestimable à ce travail.*

*Enfin, mes remerciements chaleureux s'étendent également à tous les professeurs, docteurs et doctorants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de la wilaya d'Annaba, ainsi que ceux de l'École Supérieure des Sciences de Gestion. Par leurs remarques constructives, leurs encouragements et leurs critiques éclairées, ils ont non seulement enrichi mes réflexions, mais aussi renforcé ma préparation aux exigences de la vie professionnelle.*

## Liste des figures

|                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Figure 1: Schéma contextuel de la thèse .....</b>                                                                                                                                                                      | <b>J</b>   |
| <b>Figure 2: Plan de la recherche .....</b>                                                                                                                                                                               | <b>W</b>   |
| <b>Figure 3: Schéma représentatif du concept du New Public Management.....</b>                                                                                                                                            | <b>30</b>  |
| <b>Figure 4: L'évolution du Management Public .....</b>                                                                                                                                                                   | <b>41</b>  |
| <b>Figure 5: Les principes du New Public Management.....</b>                                                                                                                                                              | <b>47</b>  |
| <b>Figure 6: Les composantes de la décentralisation politique .....</b>                                                                                                                                                   | <b>103</b> |
| <b>Figure 7: Un cadre analytique de la mesure de la performance publique selon le modèle IOO .....</b>                                                                                                                    | <b>114</b> |
| <b>Figure 8: : Cadre du management par la performance .....</b>                                                                                                                                                           | <b>119</b> |
| <b>Figure 9: : Schéma de caractérisation de la performance publique .....</b>                                                                                                                                             | <b>121</b> |
| <b>Figure 10: Décision : Contrats de Marché vs Contrats d'Entreprise .....</b>                                                                                                                                            | <b>129</b> |
| <b>Figure 11: Décision : Externalisation vs Intégration .....</b>                                                                                                                                                         | <b>130</b> |
| <b>Figure 12: Type de finance.....</b>                                                                                                                                                                                    | <b>146</b> |
| <b>Figure 13: Évolution du Rôle de l'État à Travers les Différentes Périodes des Finances Publiques .....</b>                                                                                                             | <b>158</b> |
| <b>Figure 14: Recettes totales des CL en part des recettes consolidées des gouvernements centraux par rapport aux dépenses consolidées des CL en proportion des dépenses consolidées des gouvernements centraux. ....</b> | <b>162</b> |
| <b>Figure 15: Carte de la situation géographique des wilayas de l'Algérie.....</b>                                                                                                                                        | <b>167</b> |
| <b>Figure 16: Découpage administratif des 58 wilayas. ....</b>                                                                                                                                                            | <b>168</b> |
| <b>Figure 17: Les collectivités locales en Algérie .....</b>                                                                                                                                                              | <b>172</b> |
| <b>Figure 18: Les sources de financement des CL algériennes.....</b>                                                                                                                                                      | <b>191</b> |
| <b>Figure 19: Synthèse du diagnostic de la commune .....</b>                                                                                                                                                              | <b>201</b> |
| <b>Figure 20: Les subventions de la caisse sous forme de dotations de fonctionnement et d'investissement .....</b>                                                                                                        | <b>207</b> |
| <b>Figure 21: Principes généraux pour assurer une utilisation efficace des fonds du budget local.....</b>                                                                                                                 | <b>215</b> |
| <b>Figure 22: Les principes budgétaires .....</b>                                                                                                                                                                         | <b>222</b> |
| <b>Figure 23: Les critères distinctifs des différents documents budgétaires.....</b>                                                                                                                                      | <b>231</b> |
| <b>Figure 24: Liste des documents essentiels pour les budgets primitifs et supplémentaire .....</b>                                                                                                                       | <b>233</b> |
| <b>Figure 25 : Les intervenants clés dans le processus d'élaboration du budget local .....</b>                                                                                                                            | <b>237</b> |
| <b>Figure 26: Les objectifs du principe de séparation des fonctions de l'ordonnateur et de comptable public.....</b>                                                                                                      | <b>239</b> |
| <b>Figure 27: Le processus d'exécution du budget des collectivités locales .....</b>                                                                                                                                      | <b>248</b> |
| <b>Figure 28: Le cercle vertueux de la performance publique locale .....</b>                                                                                                                                              | <b>266</b> |
| <b>Figure 29: Les acteurs de la performance .....</b>                                                                                                                                                                     | <b>268</b> |



|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Figure 30: Concept d'efficience dans l'environnement gouvernemental local (CL)</b><br>.....         | <b>281</b> |
| <b>Figure 31: Evaluation de la performance dans le secteur public</b> .....                            | <b>291</b> |
| <b>Figure 32: Les deux mouvements de traductions associés à l'opération de mesure</b><br>.....         | <b>305</b> |
| <b>Figure 33: Mesure de la dimension 1, axe 1 du questionnaire</b> .....                               | <b>307</b> |
| <b>Figure 34: Mesure de la dimension 1, axe 2 du questionnaire</b> .....                               | <b>308</b> |
| <b>Figure 35: Mesure de la dimension 2, axe 2 du questionnaire</b> .....                               | <b>308</b> |
| <b>Figure 36: Mesure de la dimension 3, axe 3 du questionnaire</b> .....                               | <b>309</b> |
| <b>Figure 37: Modèle Conceptuel de la recherche</b> .....                                              | <b>312</b> |
| <b>Figure 38: Port de Annaba</b> .....                                                                 | <b>316</b> |
| <b>Figure 39: Le complexe d'El-Hadjar</b> .....                                                        | <b>317</b> |
| <b>Figure 40: Localisation géographique de la région d'étude (Annaba)</b> .....                        | <b>318</b> |
| <b>Figure 41: Répartition des PME/PMI par secteur d'activité au niveau de la wilaya d'Annaba</b> ..... | <b>325</b> |
| <b>Figure 42: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « sexe »</b> .....             | <b>344</b> |
| <b>Figure 43: Répartition des fonctions selon le sexe</b> .....                                        | <b>345</b> |
| <b>Figure 44: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Âge »</b> .....              | <b>346</b> |
| <b>Figure 45: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Niveau d'étude »</b> .....   | <b>347</b> |
| <b>Figure 46: Données croisées Niveau d'étude*Fonction</b> .....                                       | <b>350</b> |
| <b>Figure 47: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Fonction »</b>               | <b>351</b> |
| <b>Figure 48: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Commune »</b><br>.....       | <b>352</b> |
| <b>Figure 49: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable : « Expérience »</b><br>.....  | <b>354</b> |

## Liste des tableaux

|                                                                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tableau 1: Comparaison entre le modèle d'administration wébérien et celui du New Public Management.....</b>                 | <b>38</b>  |
| <b>Tableau 2: Comparaison entre les approches : OPM, NPM et le Post-NPM.....</b>                                               | <b>39</b>  |
| <b>Tableau 3: Impacts des réformes sur la structure administrative et relationnelles dans le secteur public.....</b>           | <b>49</b>  |
| <b>Tableau 4: Réformes et modèles du NPM .....</b>                                                                             | <b>52</b>  |
| <b>Tableau 5: Réformes de l'administration publique : Entre Aspirations et Réalités Imprévues .....</b>                        | <b>56</b>  |
| <b>Tableau 6: Exemples de Relations Principales-Agents dans Différents Contextes</b>                                           | <b>72</b>  |
| <b>Tableau 7: Aperçu sur la théorie de l'agence.....</b>                                                                       | <b>80</b>  |
| <b>Tableau 8: Les objectifs du New Public Management .....</b>                                                                 | <b>93</b>  |
| <b>Tableau 9: Les ressources propres des collectivités territoriales .....</b>                                                 | <b>100</b> |
| <b>Tableau 10: C'est quoi la performance ?.....</b>                                                                            | <b>110</b> |
| <b>Tableau 11: Indicateurs de performance en matière de « Corruption - prévention et sanction » .....</b>                      | <b>112</b> |
| <b>Tableau 12: : Les quatre dimensions du Balanced Scorecard (BSC) .....</b>                                                   | <b>117</b> |
| <b>Tableau 13: : Essaie de définition de l'externalisation .....</b>                                                           | <b>126</b> |
| <b>Tableau 14 : L'externalisation en tant que mécanisme de type marché.....</b>                                                | <b>128</b> |
| <b>Tableau 15: Classement des dix principaux bénéfices de l'externalisation selon The Outsourcing Institute.....</b>           | <b>138</b> |
| <b>Tableau 16: Distinction entre Fiscalité directe et fiscalité indirecte .....</b>                                            | <b>176</b> |
| <b>Tableau 17: La différence entre l'Impôt, la Taxe et la Redevance .....</b>                                                  | <b>177</b> |
| <b>Tableau 18: Barème de la taxe sur la fortune .....</b>                                                                      | <b>179</b> |
| <b>Tableau 19: Impositions fiscales partiellement affectées aux CL.....</b>                                                    | <b>182</b> |
| <b>Tableau 20: Évolution des dotations allouées aux PCD .....</b>                                                              | <b>199</b> |
| <b>Tableau 21: Les annexes nécessaires pour l'établissement du compte administratif .....</b>                                  | <b>230</b> |
| <b>Tableau 22: Classifications des plans comptables locaux .....</b>                                                           | <b>249</b> |
| <b>Tableau 23: Panorama des LOLF à travers le monde. ....</b>                                                                  | <b>258</b> |
| <b>Tableau 24: Moyennes pondérées pour les échelles de Likert à 5 points .....</b>                                             | <b>310</b> |
| <b>Tableau 25: Découpage administratif de la wilaya de Annaba .....</b>                                                        | <b>318</b> |
| <b>Tableau 26: Répartition des terres.....</b>                                                                                 | <b>320</b> |
| <b>Tableau 27: La liste des sites et monuments classés de la wilaya d'Annaba .....</b>                                         | <b>322</b> |
| <b>Tableau 28: Les établissements hôteliers de la wilaya de Annaba 2021 .....</b>                                              | <b>324</b> |
| <b>Tableau 29: Moyennes pondérées pour les échelles de Likert à 5 points. ....</b>                                             | <b>326</b> |
| <b>Tableau 30: Calcule du coefficient de variation.....</b>                                                                    | <b>326</b> |
| <b>Tableau 31: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Gestion des Finances Publiques locales » .....</b> | <b>330</b> |

|                                                                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tableau 32: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Décentralisation » .....</b>                                                          | <b>331</b> |
| <b>Tableau 33: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Management par la performance » .....</b>                                             | <b>332</b> |
| <b>Tableau 34: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Externalisation » .....</b>                                                           | <b>334</b> |
| <b>Tableau 35 : Résultats de la validité du construit de la variable « Outils du NPM » avec ses différentes dimensions.....</b>                                   | <b>335</b> |
| <b>Tableau 36: Résultats de la validité du construit du questionnaire avec ses différentes variables.....</b>                                                     | <b>336</b> |
| <b>Tableau 37: Résultats du test de fiabilité (méthode de « Bipartition »).....</b>                                                                               | <b>337</b> |
| <b>Tableau 38: Résultats du test de fiabilité (méthode de « l'Alpha de Cronbach ») .....</b>                                                                      | <b>338</b> |
| <b>Tableau 39: Tests de Skewness, Kurtosis et les scores Z.....</b>                                                                                               | <b>341</b> |
| <b>Tableau 40: Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de l'étude. ....</b>                                                                     | <b>343</b> |
| <b>Tableau 41: Données croisées Sexe*Fonction .....</b>                                                                                                           | <b>344</b> |
| <b>Tableau 42: Données croisées Niveau d'étude*Fonction .....</b>                                                                                                 | <b>349</b> |
| <b>Tableau 43: Les caractéristiques professionnelles de l'échantillon de l'étude.....</b>                                                                         | <b>350</b> |
| <b>Tableau 44: Statistiques descriptives de la dimension « Gestion des Finances Publiques Locales ».....</b>                                                      | <b>355</b> |
| <b>Tableau 45: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Gestion des Finances Publiques Locales ».....</b>                                              | <b>357</b> |
| <b>Tableau 46: Statistiques descriptives de la dimension « Décentralisation » .....</b>                                                                           | <b>366</b> |
| <b>Tableau 47: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Décentralisation » .....</b>                                                                   | <b>367</b> |
| <b>Tableau 48: Statistiques descriptives de la dimension « Management par la Performance » .....</b>                                                              | <b>374</b> |
| <b>Tableau 49: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Management par la Performance » .....</b>                                                      | <b>375</b> |
| <b>Tableau 50: Statistiques descriptives de la dimension « Externalisation » .....</b>                                                                            | <b>384</b> |
| <b>Tableau 51: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Externalisation » .....</b>                                                                    | <b>385</b> |
| <b>Tableau 52: Variables de la première hypothèse principale (HP1) .....</b>                                                                                      | <b>392</b> |
| <b>Tableau 53: Résultats du test t à échantillon unique (HP1a).....</b>                                                                                           | <b>393</b> |
| <b>Tableau 54: Résultats du test t à échantillon unique (HP1b) .....</b>                                                                                          | <b>394</b> |
| <b>Tableau 55: Résultats du test t à échantillon unique (HP1c).....</b>                                                                                           | <b>395</b> |
| <b>Tableau 56: Résultats du test t à échantillon unique (HP1).....</b>                                                                                            | <b>396</b> |
| <b>Tableau 57: Variables de la deuxième hypothèse principale (HP2).....</b>                                                                                       | <b>397</b> |
| <b>Tableau 58: Les coefficients de corrélation entre la Décentralisation et la Gestion des finances publiques locales.....</b>                                    | <b>400</b> |
| <b>Tableau 59: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales .....</b> | <b>401</b> |

|                                                                                                                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tableau 60: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre la Décentralisation et la Gestion des finances publiques locales .....</b>              | <b>402</b> |
| <b>Tableau 61 : Les coefficients de corrélation entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                                                             | <b>404</b> |
| <b>Tableau 62: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                       | <b>405</b> |
| <b>Tableau 63: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales .....</b> | <b>406</b> |
| <b>Tableau 64: Les coefficients de corrélation entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                                                                             | <b>409</b> |
| <b>Tableau 65: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                                      | <b>410</b> |
| <b>Tableau 66: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                | <b>411</b> |
| <b>Tableau 67: Les coefficients de corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des Finances Publiques Locales .....</b>                                                                             | <b>413</b> |
| <b>Tableau 68: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales .....</b>                                         | <b>414</b> |
| <b>Tableau 69: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre les outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                | <b>415</b> |
| <b>Tableau 70: Les coefficients de corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                                                                             | <b>417</b> |
| <b>Tableau 71: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales .....</b>                                         | <b>419</b> |
| <b>Tableau 72: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales .....</b>                | <b>420</b> |
| <b>Tableau 73: Résultats du test des hypothèses de la recherche.....</b>                                                                                                                                  | <b>423</b> |

## Liste des annexes

| N° | Intitulée                                     | Page |
|----|-----------------------------------------------|------|
| 1  | Questionnaire de l'étude en français          | 477  |
| 2  | Questionnaire de l'étude en arabe             | 483  |
| 3  | Guide d'entretien                             | 487  |
| 4  | Organigramme de la commune                    | 489  |
| 5  | Compte administratif de la commune d'El-Bouni | 491  |
| 6  | Table de Student                              | 492  |
| 7  | Liste des experts-évaluateurs                 | 493  |

## Liste des abréviations

| <b>Abréviation</b> | <b>Contenu</b>                                                  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>APC</b>         | Assemblée Populaire Communale                                   |
| <b>APW</b>         | Assemblée Populaire de la Wilaya                                |
| <b>BM</b>          | Banque Mondiale                                                 |
| <b>BTP</b>         | Bâtiment et Travaux Publics                                     |
| <b>CIDTA</b>       | Code des Impôts Directes et Taxes Assimilées                    |
| <b>CL</b>          | Collectivités Locales                                           |
| <b>CSGCL</b>       | Caisse de Solidarité et de Garantie des Collectivités Locales   |
| <b>CT</b>          | Collectivités Territoriales                                     |
| <b>CV</b>          | Coefficient de variation                                        |
| <b>DDC</b>         | Direction du Développement et de la Coopération                 |
| <b>EPA</b>         | Établissements Publics à caractère Administratif                |
| <b>EPIC</b>        | Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial       |
| <b>FCCL</b>        | Fond Commun des Collectivités Locales                           |
| <b>FMI</b>         | Fonds Monétaire International                                   |
| <b>INTOSAI</b>     | <i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i> |
| <b>IOO</b>         | Input Output Outcome                                            |
| <b>LOLF</b>        | Loi Organique relative aux Lois de Finance                      |
| <b>MPO</b>         | Management Par Objectifs                                        |
| <b>MPP</b>         | Management Par la Performance                                   |
| <b>MSB</b>         | Modernisation des Systèmes Budgétaires                          |
| <b>NGP</b>         | Nouvelle Gestion Publique                                       |
| <b>NPG</b>         | New Public Governance                                           |
| <b>NPM</b>         | New Public Management                                           |
| <b>NU</b>          | Nations Unies                                                   |
| <b>OCDE</b>        | Organisation de Coopération et de Développement Économique      |
| <b>OPM</b>         | Old Public Management                                           |
| <b>P.APC</b>       | Président de l'APC                                              |
| <b>PCD</b>         | Plan Communal de Développement                                  |
| <b>PME</b>         | Petites et Moyennes Entreprises                                 |
| <b>PMI</b>         | Petites et Moyennes Industries                                  |
| <b>PNPM</b>        | Post New Public Management                                      |
| <b>PPBS</b>        | Planning, Programming, and Budgeting System                     |
| <b>PPP</b>         | Partenariats Public-Privé                                       |
| <b>PSAs</b>        | Public Service Agreements                                       |
| <b>PSC</b>         | Programme Sectoriel Centralisé                                  |
| <b>PSD</b>         | Plans Sectoriels de Développement                               |
| <b>RCP</b>         | Rationalisation des Choix Budgétaires                           |
| <b>SDAs</b>        | Service Delivery Agreements                                     |
| <b>SPSS</b>        | Statistical Package for the Social Sciences                     |
| <b>TA</b>          | Théorie de l'Agence                                             |
| <b>TAP</b>         | Taxe sur l'Activité Professionnelle                             |
| <b>TBP</b>         | Tableau de Bord Prospectif                                      |
| <b>TCT</b>         | Théorie des Coûts de Transactions                               |
| <b>TICPE</b>       | Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Énergétiques   |

|             |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| <b>TPA</b>  | Théorie de l'Agence Principale   |
| <b>TVA</b>  | Taxe sur la Valeur Ajoutée       |
| <b>UE</b>   | Union Européenne                 |
| <b>ZHUN</b> | Zones d'Habitat Urbain Nouvelles |

# Sommaire

| Titre                                                                                                                  | Page |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Déclaration</b>                                                                                                     | II   |
| <b>Résumé en langue française</b>                                                                                      | III  |
| <b>Résumé en langue anglaise</b>                                                                                       | IV   |
| <b>Résumé en langue arabe</b>                                                                                          | V    |
| <b>Dédicace</b>                                                                                                        | VI   |
| <b>Remerciement</b>                                                                                                    | VII  |
| <b>Liste des figures</b>                                                                                               | VIII |
| <b>Liste des tableaux</b>                                                                                              | X    |
| <b>Liste des annexes</b>                                                                                               | XIII |
| <b>Liste des abréviations</b>                                                                                          | XIV  |
| <b>Sommaire</b>                                                                                                        | XVI  |
| <b>Introduction générale</b>                                                                                           | A    |
| <b>Première partie : Etude Conceptuelle et Fondements Théoriques du New Public Management</b>                          | 24   |
| <b>Introduction</b>                                                                                                    | 25   |
| <b>Chapitre 1 : Exploration du New Public Management : De la genèse théorique aux réformes pratiques</b>               | 26   |
| <b>Section 1 : Conceptualisation du New Public Management</b>                                                          | 26   |
| 1. Essai de définition et d'interprétation du New Public Management                                                    | 26   |
| 2. Contexte et facteurs d'apparition du New Public Management                                                          | 30   |
| 3. D'un Old Public Management (OPM) au Post New Public Management (PNPM) en passant par le New Public Management (NPM) | 35   |
| <b>Section 2 : Les principes du New Public Management</b>                                                              | 42   |
| 1. Réinventer le secteur public                                                                                        | 42   |
| 2. Les principes du NPM selon Hood Christopher                                                                         | 43   |
| 3. Les principes du NPM selon Pollitt Christopher                                                                      | 44   |
| 4. Les principes du NPM selon Osborne David et Gaebler Ted                                                             | 46   |
| <b>Section 3 : Les réformes du New Public Management</b>                                                               | 48   |
| 1. Définition de la réforme                                                                                            | 48   |
| 2. Définition de l'Etat providence                                                                                     | 50   |
| 3. Les premières initiatives de réformes dans le secteur public                                                        | 51   |
| 4. Les modèles du NPM                                                                                                  | 52   |
| 5. Impacts et perspectives des réformes du NPM                                                                         | 55   |
| <b>Chapitre 2 : Les soubassements théoriques du New Public Management</b>                                              | 59   |
| <b>Section 1 : La théorie du <i>Public Choice</i></b>                                                                  | 59   |
| 1. Définir et comprendre la théorie du <i>Public Choice</i>                                                            | 59   |
| 2. Postulats de la théorie du « <i>Public Choice</i> »                                                                 | 62   |
| 3. Analyse critique de la théorie du « <i>Public Choice</i> »                                                          | 67   |
| <b>Section 2 : La théorie de l'agence</b>                                                                              | 70   |
| 1. Définir et interpréter la théorie de l'agence                                                                       | 70   |
| 2. Les problèmes d'agence                                                                                              | 72   |
| 3. Éclairant l'approche positive et normative de la théorie de l'agence                                                | 74   |
| 4. Postulats de la théorie de l'agence                                                                                 | 76   |
| 5. Analyse critique de la théorie de l'agence                                                                          | 81   |
| <b>Section 3 : La théorie des coûts de transactions</b>                                                                | 84   |



|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Définition de la théorie des coûts de transaction                                                                                            | 84  |
| 2. Postulats de la théorie des coûts de transactions                                                                                            | 86  |
| 3. Analyse critique de la théorie des coûts de transactions                                                                                     | 89  |
| 4. Les objectifs du New Public Management                                                                                                       | 91  |
| <b>Chapitre 3 : La décentralisation, le management par la performance et l'externalisation : Outils « catalyseurs » du NPM</b>                  | 95  |
| <b>Section 1 : Conceptualisation de la décentralisation</b>                                                                                     | 95  |
| 1. Définition de la décentralisation                                                                                                            | 95  |
| 2. Perspectives historiques de la décentralisation                                                                                              | 96  |
| 3. Les principes de la décentralisation                                                                                                         | 98  |
| 4. Les formes de la décentralisation                                                                                                            | 101 |
| 5. Les avantages et les risques de la décentralisation                                                                                          | 105 |
| <b>Section 2 : Le management par la performance dans le secteur public</b>                                                                      | 108 |
| 1. De la performance privée à la performance publique                                                                                           | 108 |
| 2. Le management par la performance dans les organisations publiques                                                                            | 109 |
| 3. Comment mesurer la performance dans le secteur public ?                                                                                      | 110 |
| 4. Les modèles de mesure de la performance                                                                                                      | 113 |
| 5. Caractéristiques de la performance dans le secteur public                                                                                    | 120 |
| 6. Evaluation de l'adoption du management par la performance dans le secteur public                                                             | 121 |
| <b>Section 3 : L'externalisation : Vers une optimisation des services publics</b>                                                               | 126 |
| 1. Définition de l'externalisation                                                                                                              | 126 |
| 2. Fondements théoriques de l'externalisation                                                                                                   | 128 |
| 3. Facteurs de la décision d'externalisation dans le secteur public                                                                             | 134 |
| 4. Formes et modèles de l'externalisation                                                                                                       | 135 |
| 5. Avantages et risques de la démarche d'externalisation                                                                                        | 137 |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                               | 141 |
| <b>Deuxième partie : Etude conceptuelle de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales</b>                            | 142 |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                             | 143 |
| <b>Chapitre 1 : Fondements théoriques et particularités de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie</b> | 145 |
| <b>Section 1 : Assise théorique des finances publiques locales</b>                                                                              | 145 |
| 1. Compréhension des finances publiques locales                                                                                                 | 145 |
| 2. Importance des finances publiques locales                                                                                                    | 150 |
| <b>Section 2 : Evolution historique des finances publiques</b>                                                                                  | 153 |
| 1. Mutation des finances publiques                                                                                                              | 153 |
| 2. Évolution du rôle des collectivités locales                                                                                                  | 158 |
| <b>Section 3 : État des lieux de la structure territoriale de l'Algérie</b>                                                                     | 164 |
| 1. Évolution de l'organisation des collectivités locales en Algérie                                                                             | 164 |
| 2. Développement du cadre juridique des collectivités locales en Algérie                                                                        | 169 |
| <b>Chapitre 2 : Les recettes et les dépenses publiques des collectivités locales en Algérie</b>                                                 | 173 |
| <b>Section 1 : Les recettes publiques des collectivités locales</b>                                                                             | 173 |
| 1. Définition des recettes publiques locales                                                                                                    | 173 |
| 2. Classification des recettes publiques locales selon leur origine                                                                             | 174 |
| <b>Section 2 : Les dépenses publiques des collectivités locales</b>                                                                             | 192 |
| 1. Définition des dépenses publiques locales                                                                                                    | 192 |
| 2. Classification budgétaire des dépenses publiques locales                                                                                     | 192 |

|                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Section 3 : Les instruments de financement des collectivités locales</b>                                                                                        | 198 |
| 1. Plan Communal de Développement (PCD)                                                                                                                            | 198 |
| 2. Plan Sectoriel de Développement (PSD)                                                                                                                           | 202 |
| 3. Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL)                                                                                                                   | 204 |
| <b>Chapitre 3 : Le budget des collectivités locales</b>                                                                                                            | 208 |
| <b>Section 1 : Conception du budget des collectivités locales</b>                                                                                                  | 208 |
| 1. Définition du budget locale                                                                                                                                     | 208 |
| 2. Caractéristiques du budget locale                                                                                                                               | 210 |
| 3. Principes du budget locale                                                                                                                                      | 215 |
| <b>Section 2 : Structure et contenu du budget des collectivités locales</b>                                                                                        | 224 |
| 1. Structure du budget local                                                                                                                                       | 224 |
| 2. Les documents budgétaires                                                                                                                                       | 227 |
| 3. Elaboration du budget local                                                                                                                                     | 231 |
| <b>Section 3 : Mise en application du budget des collectivités locales</b>                                                                                         | 238 |
| 1. Exécution du budget local                                                                                                                                       | 238 |
| 2. Les intervenants dans l'exécution du budget local                                                                                                               | 240 |
| 3. Processus d'exécution du budget local                                                                                                                           | 242 |
| 4. La nomenclature budgétaire des collectivités locales                                                                                                            | 248 |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                  | 250 |
| <b>Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives</b> | 252 |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                | 253 |
| <b>Chapitre 1 : L'intersection du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan théorique</b>      | 254 |
| <b>Section 1 : Le management par la performance : une nécessité pour les collectivités locales</b>                                                                 | 254 |
| 1. Du national au local                                                                                                                                            | 254 |
| 2. Les perspectives du management par la performance au niveau local                                                                                               | 261 |
| <b>Section 2 : La décentralisation et l'externalisation au service de la performance locale</b>                                                                    | 273 |
| 1. Analyse des répercussions de la décentralisation sur les paramètres de la performance locale                                                                    | 273 |
| 2. L'externalisation dans le secteur public                                                                                                                        | 282 |
| <b>Section 3 : Analyse critique et remis en question du New Public Management</b>                                                                                  | 288 |
| 1. Une nouvelle gestion publique mais pas vraiment                                                                                                                 | 288 |
| 2. Des principes paradoxaux                                                                                                                                        | 289 |
| 3. Des méthodes de gestion non-applicables dans le secteur public : « échec de l'applicabilité »                                                                   | 293 |
| <b>Chapitre 2 : Choix méthodologique et outils de l'étude pratique de la recherche</b>                                                                             | 296 |
| <b>Section 1 : Méthodologie et épistémologie de la recherche</b>                                                                                                   | 296 |
| 1. Présentation de la méthodologie de la recherche                                                                                                                 | 296 |
| 2. Les sources et techniques de collecte de données                                                                                                                | 298 |
| 3. Positionnement épistémologique de la recherche                                                                                                                  | 302 |
| <b>Section 2 : Élaboration du questionnaire et du guide d'entretien : De la conception à l'application</b>                                                         | 304 |

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. La construction de l'instrument de mesure                                                                                                                 | 304 |
| 2. Les étapes de la conception du questionnaire                                                                                                              | 305 |
| 3. Présentation du questionnaire et du guide de l'entretien semi-directif                                                                                    | 306 |
| <b>Section 3 : Conception de la recherche et sélection de l'échantillon</b>                                                                                  | 311 |
| 1. Modèle conceptuel de la recherche                                                                                                                         | 311 |
| 2. Présentation de la région de l'étude : La wilaya d'Annaba                                                                                                 | 315 |
| 3. Méthodes statistiques utilisées                                                                                                                           | 325 |
| <b>Chapitre 3 : L'intersection du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan pratique</b> | 328 |
| <b>Section 1 : Evaluation de l'instrument de mesure et analyse des caractéristiques de l'échantillon de l'étude</b>                                          | 328 |
| 1. La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure                                                                                                     | 328 |
| 2. Choix de tests : Paramétriques ou non paramétriques                                                                                                       | 339 |
| 3. Analyse descriptive des caractéristiques de l'échantillon de l'étude                                                                                      | 342 |
| <b>Section 2 : Analyse des statistiques descriptives des échelles de mesure</b>                                                                              | 355 |
| 1. Axe 1 : Dimension 1 : Gestion des Finances Publiques Locales                                                                                              | 355 |
| 2. Axe 2 : Dimension 1 : Décentralisation                                                                                                                    | 365 |
| 3. Axe 2 : Dimension 2 : Management par la Performance                                                                                                       | 373 |
| 4. Axe 2 : Dimension 3 : Externalisation                                                                                                                     | 383 |
| <b>Section 3 : Vérification des hypothèses et interprétation des résultats</b>                                                                               | 391 |
| 1. Test de l'hypothèse principale (HP1)                                                                                                                      | 391 |
| 2. Test de l'hypothèse principale (HP2)                                                                                                                      | 397 |
| 3. Interprétation des résultats de l'étude de terrain                                                                                                        | 422 |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                            | 427 |
| <b>Conclusion générale</b>                                                                                                                                   | 428 |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                         | 443 |
| <b>Annexes</b>                                                                                                                                               | 476 |

# ***Introduction Générale***

## **Introduction Générale :**

En ce moment historique, la question des enjeux associés au secteur public émerge comme une tendance prédominante, captivant l'attention des chercheurs académiques dans la conception de leurs théories, des gestionnaires publics dans le cadre de l'administration des entités gouvernementales, des politiciens pour l'élaboration de leurs agendas politiques, ainsi que des citoyens, attentifs dans la préservation de leurs droits. Toutefois, ce phénomène n'est guère une nouveauté. En effet, l'exigence d'une gestion publique marquée par l'efficacité, l'efficience et la transparence remonte à l'époque où le modèle de l'État libéral a cédé la place à celui de l'État providence. Ce dernier, par son intervention multidimensionnelle dans les sphères économiques et sociales, a substantiellement influencé la vie quotidienne des citoyens.

À l'opposé du modèle étatique prévalant durant la seconde guerre mondiale, lequel était orienté vers la mobilisation de ressources financières substantielles destinées à subvenir aux exigences militaires, l'État providence s'oriente vers la mise en place de politiques à caractère social, l'offre de services de santé, et vise globalement à satisfaire les besoins sociaux.<sup>1</sup> Ce paradigme est intrinsèquement associé aux stratégies politiques développées par les générations des années 1930 et de l'époque de la guerre, lesquelles cherchaient à apporter des solutions aux crises et aux bouleversements tragiques dont elles furent les témoins directs.<sup>2</sup>

Après cette période, la nécessité et la justification de l'intervention de l'État se sont accrues de manière notable. En effet, divers facteurs économiques, parmi lesquels la montée de l'endettement public, l'augmentation du taux de chômage, et les crises financières, avec une mention particulière pour les chocs pétroliers survenus dans les années 1970, ainsi que des éléments d'ordre social, tels que les mutations démographiques, les exigences imposées par la mondialisation, le progrès technologique, et l'élévation des attentes citoyennes, ont inexorablement contribué à ébranler la stabilité des finances publiques. Cette situation a engendré une pression croissante sur les gouvernements, les incitant à offrir des services publics caractérisés

---

<sup>11</sup>Aravacik Esra Dundar, (2018) : Social policy and the welfare state, Public economics and finance, dirigé par Bernur Açıkgöz, Turkey. Repérer à: <https://www.intechopen.com/chapters/64579>

<sup>2</sup> Guenoun Marcel, (2009) : Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III, France, p.28

par une plus grande efficacité, une amélioration notable de la qualité et une flexibilité accrue.

Par le fait même, le style de gestion publique qui se fonde sur la philosophie du « management public », a commencé à s'affirmer comme prédominant dans certains pays anglo-saxons dès le début des années 1980. Depuis cette époque, il est souvent question d'un mouvement organisé connu sous le nom de « *New Public Management* » ou « Nouvelle Gestion Publique », un concept qui est l'antipode du « *Old Public Management* »<sup>1</sup> ou « l'ancienne administration publique » dite « wébérienne ». Cette dernière est spécifiquement caractérisée par une approche bureaucratique, structurelle et impersonnelle, souvent critiquée pour son inefficacité potentielle, ses règles et procédures fixes et obstinément résistantes au changement.

Initialement appliqué par les pays pionniers de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), le New Public Management repose sur l'adoption de techniques issues du secteur privé destinées à améliorer l'efficacité et la performance dans la fourniture des services publics. En outre, il est bien reconnu que le New Public Management a déclenché une série de réformes qui visaient à maximiser l'efficacité de l'exploitation des ressources locales ainsi qu'à optimiser tous les aspects de la gestion au sein du secteur public.<sup>2</sup> Par la suite, l'approche du New Public Management a rapidement gagné en popularité auprès des gouvernements à travers le monde avec pour objectif de promouvoir une culture de transparence, de responsabilisation et de participation au sein des administrations publiques.

Considéré ainsi, la pertinence du NPM et l'intérêt croissant accordé au problème de la performance du gouvernement s'étend au-delà du cadre central pour toucher les collectivités locales, où la nécessité d'améliorer la gestion des finances publiques se fait particulièrement sentir. De façon plus détaillée, la mise en œuvre de la décentralisation, une réforme qui implique le transfert de pouvoirs aux collectivités locales, a entraîné des dépenses supplémentaires, notamment dans les domaines du développement local, de l'urbanisme, de l'éducation et de l'aide sociale. Ces obligations financières accrues ont rapidement excédé les ressources budgétaires disponibles pour les collectivités

---

<sup>1</sup> Petrovic Ivan, (2014) : Public sector reform according to the new public management model, Law Theory & Prac, vol. 31, p.2

<sup>2</sup> Yusuph Mashala Lameck, et Wang Guohua, (2017) : Challenges for Implementing New Public Management Reforms in Local Government in Tanzania: Evidence from Six Selected Local Government Authorities, Public Policy and Administration Research, vol. 7, no. 6, p. 32

locales, conduisant à une crise financière profonde et à un endettement considérable.<sup>1</sup> L'implication politique au niveau local, en mettant particulièrement l'accent sur la nécessité d'améliorer l'autonomie financière des collectivités locales à travers les revenus fiscaux locaux,<sup>2</sup> ainsi que l'évaluation de la performance, représentent des enjeux supplémentaires pour les responsables locaux qui sont désormais appelés à élaborer des stratégies innovantes pour une gestion plus performante et durable des ressources à leur disposition.

Par conséquent, une variété d'outils et de pratiques a été développée afin de mesurer la qualité de la prise de décision au niveau local. Ce processus a évolué, passant de méthodes classiques telles que le budget traditionnel ; dont la gestion est principalement axée sur les moyens et les dépenses plutôt que sur les résultats et la performance, un contrôle et une planification centralisée, et une gestion procédurale, vers une approche de gestion axée sur la performance qui incite à l'adoption de pratiques plus modernes. Parmi celles-ci, on trouve le budget programme, le contrôle de gestion, l'intelligence territoriale, le benchmarking, et d'autres techniques similaires.

Bien que ces différents outils marquent une évolution dans le pilotage de la performance du secteur public, leur adoption, implémentation et opérationnalisation sont soumises à des contraintes de divers ordres qui diffèrent d'un pays à l'autre. En Algérie, plus précisément, l'introduction du NPM s'inscrit dans un contexte historique, politique et économique spécifique, marqué par la volonté de réforme et d'adaptation aux standards internationaux de gestion publique.

Ainsi, le processus de la réforme de l'État a été marqué, au début des années 2000, par l'établissement du Comité de la Réforme des Structures et des Missions de l'État,<sup>3</sup> et postérieurement, le projet de Modernisation des Systèmes Budgétaires (MSB) s'est distingué comme une initiative importante à la rénovation du paysage des finances publiques, conçu essentiellement pour faciliter la transition vers une économie de marché et d'encourager la diversification de l'économie nationale notamment en

---

<sup>1</sup> Zahed Mahrez, (2017) : La démarche de performance dans la gestion locale: Les collectivités territoriales face aux défis de la nouvelle gouvernance, L'Harmattan, Paris, p.11

<sup>2</sup> Sarah Boisard, et al, (2014) : Renforcer les recettes fiscales locales pour financer le développement urbain en Afrique, Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV), Paris, p.12

<sup>3</sup> Kissi Fadia, (2017) : La réforme de la gestion des dépenses publiques au niveau des collectivités locales en Algérie, Revue Jurisprudence, no. 15, p.12

réduisant la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures.<sup>1</sup> Enfin et surtout, la mise en œuvre de la Loi organique n° 18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances (LOLF), représente une autre réforme pilier qui avait pour dessein l'amélioration et la modernisation de la gestion des finances publiques, en introduisant de nouvelles règles et procédures budgétaires à travers une approche axée sur la performance.

### **Problématique de la recherche :**

Si l'on veut appréhender et dresser un diagnostic sur la gestion des finances des collectivités locales en Algérie, il est impératif d'examiner en profondeur le tissu complexe des relations, procédures, législations, et des lacunes prévalents qui régissent ce domaine afin d'identifier les défis, obstacles et potentiels de développement propres à cet environnement. Dans ce contexte, l'adoption du New Public Management au sein des collectivités locales, et plus précisément au niveau de la Wilaya d'Annaba, se présente comme un prisme à travers lequel il devient possible d'éclairer les dynamiques à l'œuvre dans la gestion des finances publiques. Cependant, cette adoption du NPM soulève des interrogations cruciales concernant son efficacité réelle et son influence sur les pratiques financières publiques. Ainsi, et dans le sillage de ces considérations, notre recherche portera sur le traitement de la problématique suivante :

***Dans quelle mesure les outils du New Public Management influencent-ils la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ?***

### **Questions secondaires :**

L'interrogation centrale qui guide notre recherche, se décline en plusieurs questions secondaires dans le but d'analyser et de déchiffrer le phénomène étudié, à savoir :

- Les communes de la wilaya d'Annaba utilisent-elles les outils du NPM dans la gestion des finances publiques locales ?
- Les outils du NPM influencent-ils la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ?

---

<sup>1</sup> Kissi Fadia (2012) : Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie, Revue AL-IJTIHED pour les études juridiques & économiques, vol. 1, no. 2, pp. 570



- Quels sont les défis et les obstacles rencontrés dans l'application des outils du NPM dans la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ?

### Hypothèses de la recherche :

**Première hypothèse principale (HP1) :** Les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

#### Hypothèses secondaires :

**(HP1a) :** La décentralisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**(HP1b) :** Le management par la performance est appliqué, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**(HP1c) :** L'externalisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Deuxième hypothèse principale (HP2) :** Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

#### Hypothèses secondaires :

**(HP2a) :** La décentralisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**(HP2b) :** Le management par la performance a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**(HP2c) :** L'externalisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

### **Objectifs de la recherche :**

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact du New Public Management sur la gestion des finances publiques au sein des collectivités locales. Pour réaliser cet objectif fondamental, il est crucial d'explorer un éventail d'objectifs secondaires, notamment :

- Analyser les concepts théoriques essentiels afin de définir précisément le cadre conceptuel de notre recherche.
- Examiner les défis majeurs influençant la gestion des finances publiques locales en Algérie.
- Interpréter la corrélation entre les outils du New Public Management et l'amélioration de la performance financière au niveau local.
- Réduire le fossé existant entre la théorie et la pratique en mettant en évidence des recommandations pratiques.
- Sensibiliser les responsables locaux (managers public et élus locaux) sur l'importance d'intégrer les propositions de la recherche académique dans leurs pratiques administratives pour améliorer l'efficacité de la gestion publique.
- S'inspirer des réformes publiques internationales pour extraire des leçons empiriques bénéfiques aux collectivités locales algériennes.
- Investiguer de manière approfondie l'effet des outils du NPM sur les pratiques de gestion financière locale, en s'efforçant de réaliser un diagnostic précis et fiable.
- Identifier les entraves, limitations et lacunes, ainsi que les opportunités éventuelles, découlant de l'implémentation des outils du NPM dans le contexte particulièrement dynamique et complexe des collectivités locales algériennes.

### **Méthodologie de la recherche :**

Dans le but de répondre à la question principale de notre recherche, tester ses hypothèses et atteindre les objectifs soulignés, nous avons adopté une approche méthodologique mixte ou multi-méthodes avec un positionnement majoritairement positiviste qui semble le plus appropriés aux considérations épistémologiques privilégiées de cette recherche.

Tout d'abord, nous avons choisi la méthode descriptive pour établir un cadre conceptuel et théorique solide autour du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales, offrant une compréhension des principes, outils et pratiques sous-jacents.

Et en ce qui concerne le volet empirique, nous avons opté pour une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives afin de décrypter les relations entre les variables dépendantes et indépendantes et fournir un diagnostic exhaustif des effets du New Public Management sur les pratiques de gestion financière au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, tout en s'appuyant sur une démarche analytique qui tente à expliquer les résultats théoriques et pratiques parvenus.

De plus, les méthodes quantitatives appliquées comprennent l'utilisation de questionnaire analysé avec le logiciel *Statistical Package for Social Sciences SPSS v.22*, permettant une évaluation et une mesure appréciables des perceptions, des attitudes, et des comportements relatifs aux variables de l'étude et plus précisément à la relation entre elles.

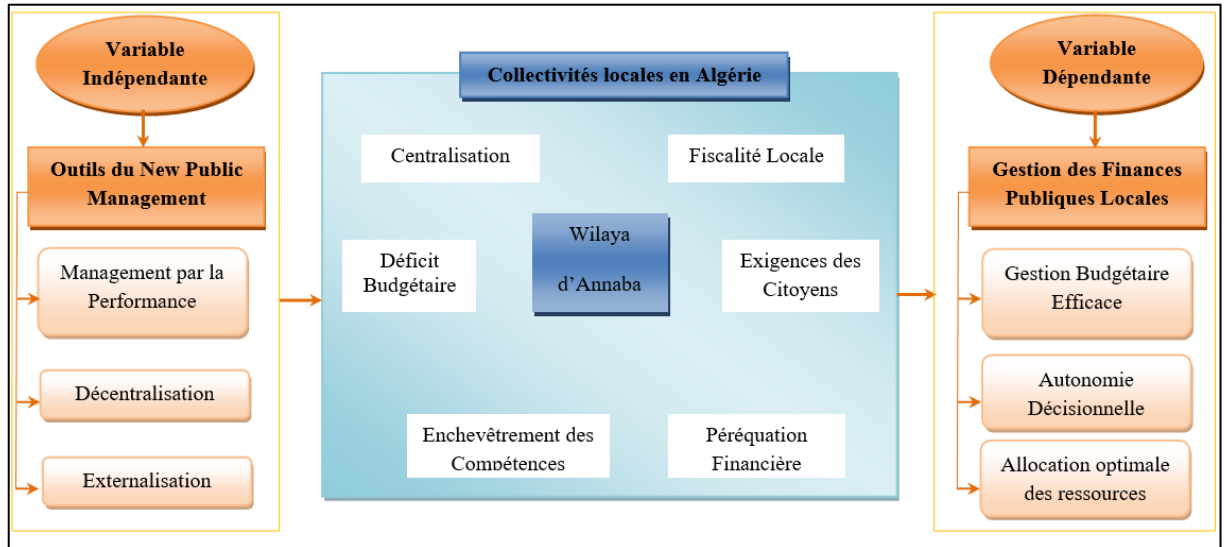
Parallèlement, et afin de compléter notre étude de cas, nous avons sélectionné des techniques qualitatives, à savoir : les entretiens semi-directifs, l'observation non participante, et la consultation de documents pour une exploration en profondeur des expériences vécues, des pratiques de gestion, et des implications des outils du New Public Management au niveau des collectivités locales de la wilaya d'Annaba.

## Contexte de la recherche :

L'élaboration de la problématique, des questions secondaires et des hypothèses de cette recherche découle d'un état des lieux de la littérature existante, mettant en lumière les défis et les facteurs problématiques auxquels sont confrontées les collectivités locales algériennes depuis près de quatre décennies. Ceci nous a permis d'établir un diagnostic et une correspondance avec le cas spécifique de la wilaya d'Annaba. De plus, cette démarche descriptive a facilité l'identification du contexte spécifique de notre recherche, en mettant en exergue ses différentes variables, dimensions et indicateurs, comme l'illustre la figure ci-après.

Il est à noter que sur le plan théorique, les enjeux mentionnés dans la figure 1 décrivent la dynamique de la gestion des collectivités locales en Algérie de manière générale. Or dans le plan pratique, les variables de l'étude seront testées au niveau des communes de la wilaya d'Annaba en tant qu'échantillon représentative.

**Figure 1: Schéma contextuel de la thèse**



**Source :** Réalisée par nos soins

### Choix et intérêts du thème :

Le choix de ce sujet de recherche a été inspiré par notre projet de fin d'études et notre expérience de stage au sein de la wilaya d'Annaba, qui a engendré une série de réflexions critiques sur l'un des défis majeurs auxquels font face les collectivités locales en Algérie : la gestion inefficace des finances publiques locales.

En outre, l'examen approfondi de la littérature existante et l'observation attentive des évolutions récentes dans la politique algérienne, notamment en ce qui concerne les pratiques de nouvelle gestion publique axées sur les résultats, ont renforcé notre conviction de l'importance capitale de cette problématique et cette prise de conscience a suscité un intérêt marqué pour explorer ce dilemme plus en détail.

Le New Public Management, en tant que sujet, se distingue par son importance critique, notamment en raison de la dépendance apparente des collectivités locales à des pratiques de gestion traditionnelles et bureaucratiques. De plus, la convergence de deux

disciplines, le management public et la gestion des finances publiques, ouvre un terrain fertile pour l'investigation scientifique et ce mariage scientifique a éveillé notre curiosité scientifique, nous poussant à évaluer l'impact des outils managériaux sur la gestion financière locale, dans l'espoir de dévoiler des tendances culturelles innovantes et bénéfiques.

### **Importance de la recherche :**

**Sur le plan scientifique :** Cette recherche revêt une importance capitale dans la mesure où elle explore des thématiques peu abordées dans les travaux existants, notamment l'impact du New Public Management sur la gestion des collectivités locales algériennes, sous un angle novateur. Bien que la littérature scientifique algérienne aborde largement des sujets tels que la gestion axée sur la performance ou l'application de la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF), ces études se concentrent principalement sur le niveau central, notamment au sein des administrations publiques, délaissant ainsi le contexte spécifique des collectivités locales.

**Sur le plan pratique :** L'importance des collectivités locales, en tant qu'entités les plus proches des citoyens, s'accroît incontestablement dans le contexte actuel de globalisation et d'éveil citoyen. En effet, le citoyen d'aujourd'hui, qu'il réside à Annaba, Alger ou Ghardaïa, aspire à bénéficier de services publics de qualité et veut également s'assurer que ses contributions fiscales sont allouées de manière optimale.

Au-delà, face aux défis complexes et aux réalités multidimensionnelles que les collectivités locales algériennes rencontrent de manière continue, il s'avère crucial de conduire une recherche convenable qui cherche à évaluer leur cadre législatif, institutionnel et managérial et de formuler des recommandations stratégiques pour ces unités locales.

### **Études antérieures :**

Compte tenu de l'importance de notre recherche, plusieurs études antérieures ont abordé au moins une des variables concernées, ce dans une multitude de contextes tant temporels que géographiques. Ainsi, dans cet élément, nous discuterons un certain

nombre d'études antérieures, qu'elles aient été conduites à l'échelle nationale ou internationale, en mettant un accent particulier sur les aspects les plus importants en lien avec notre propre recherche.

### **1. L'étude réalisée par Poniatowicz Marzanna et Dziemianowicz Ryta, publiée en 2016 : <sup>1</sup>**

L'étude se situe dans le contexte de la Pologne, pendant une période caractérisée par d'importantes réformes visant à renforcer l'autonomie et l'efficacité financière des collectivités territoriales. Dès lors, les auteurs de cet article ont essayé de savoir comment dresser un système efficace de gestion des finances locales, se réfèrent aux postulats de la doctrine économique, en utilisant dans cet aspect les acquis du New Public Management, le concept du *Public Governance*, ainsi que des concepts théoriques sélectionnés de la tendance *New Institutional Economics*.

Ainsi, dans un cadre d'une approche qualitative, les auteurs ont choisi d'impliquer une analyse théorique et conceptuelle des réformes financières locales en Pologne et de leur cadre théorique sous-jacent.

Finalement, les auteurs ont démontré la nécessité d'une réforme méthodique et structurelle des finances au sein des collectivités locales pour favoriser l'amélioration des processus d'adoption d'instruments de gestion financière à la fois modernes et efficaces. Parmi ces instruments figurent le budget participatif, le benchmarking et la contractualisation des services publics, visant spécifiquement à adresser et résoudre les problématiques ainsi que les dilemmes de gestion rencontrés dans le secteur public local.

---

<sup>1</sup> Poniatowicz Marzanna, et Ryta Dziemianowicz, (2017): Efektywne zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego—postulaty doktryny ekonomicznej i instrumenty, *Problemy Zarządzania*, vol 15, n°2, pp. 126-146.

### **2. L'étude réalisée par Yusuph Mashala Lameck et Wang Guohua, publiée en 2017 : <sup>1</sup>**

Cette étude se penche sur les défis associés à l'implémentation des réformes du NPM au sein des collectivités locales en Tanzanie, en se focalisant sur l'expérience de six collectivités locales : Kigoma Municipal Council, Kigoma District Council, Tarime District Council, Karagwe District Council, Misenyi District Council and Tarime Town Council. Les auteurs mettent en lumière comment, depuis 2000, le programme de réforme du gouvernement en Tanzanie a cherché à intégrer les principes du New Public Management dans la prestation des services publics pour améliorer la productivité, la responsabilité, la transparence et la participation publique au niveau local.

La méthodologie de cette étude utilise principalement l'approche qualitative, incluant la collecte de données primaires et secondaires, à savoir, des entretiens focalisés avec des intervenants des six CL sélectionnées, à côté d'une revue de la littérature et des textes législatifs.

Les résultats de cette étude révèlent que, malgré l'existence de réformes du NPM, leur application effective rencontre de nombreux obstacles en raison de la complexité administrative qui proviennent de la nature et de l'environnement dans lesquels les collectivités locales en Tanzanie opèrent. En outre, la mise en application de ces réformes est principalement adaptée au secteur privé, dont le but est de générer des profits, ce qui va à l'encontre de l'approche bureaucratique traditionnelle de l'administration publique et pourraient difficilement fonctionner dans les CL, compte tenu du fait que leurs opérations sont orientées vers les services.

### **3. L'étude réalisée par Mahrez Zahed, en 2017 : <sup>2</sup>**

Dans un cadre spécifiquement français, l'auteur de cette étude postule que les CL françaises ont inauguré l'ère de la gouvernance et de la performance publique, un mouvement qui sera ultérieurement généralisé au sein des services de l'État par la promulgation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) du 1er août

---

<sup>1</sup> Yusuph Mashala Lameck, et Wang Guohua, (2017) : Challenges for Implementing New Public Management Reforms in Local Government in Tanzania: Evidence from Six Selected Local Government Authorities, Public Policy and Administration Research, vol. 7, no. 6, pp. 32-45.

<sup>2</sup> Zahed Mahrez, (2017) : La démarche de performance dans la gestion locale: Les collectivités territoriales face aux défis de la nouvelle gouvernance, L'Harmattan, Paris.

2001. Toutefois, il est important de noter que les dispositions de cette loi ne s'appliquent pas directement aux CL. De ce fait, cette thèse se propose d'explorer la possibilité d'adapter ces principes aux administrations publiques locales.

La méthodologie employée pour cette thèse est ancrée dans une approche qualitative, s'appuyant sur une méthode descriptive utilisée par l'auteur pour saisir et décrire l'état actuel de la gestion locale. Parallèlement, une approche analytique a été mise en place afin de disséquer et comprendre les divers aspects, enjeux et défis liés à l'implémentation de pratiques de performance au niveau local.

À la fin, l'auteur a conclu que la performance publique locale agit à la fois comme un objectif de gestion, reflété par les nombreuses initiatives déployées au niveau local, et comme un instrument de gestion, en raison de ses impacts significatifs, y compris sur le plan financier. En outre, Mahrez Zahed a insisté sur l'importance cruciale de la modernisation des outils budgétaires adoptées au niveau local afin de permettre une gestion à la fois efficace, efficiente et pertinente tout en mettant en valeur l'initiative des managers locaux.

#### **4. L'étude réalisée par Faye Babacar, en 2017 : <sup>1</sup>**

L'étude se situe dans le contexte des collectivités locales sénégalaises qui rencontrent des défis de développement local, nécessitant ainsi l'intervention rapide du gouvernement via des réformes et des mesures importantes issues du principe de la décentralisation.

Le chercheur de cette étude s'interroge sur l'efficacité des réformes du système financier local au Sénégal, et voulait identifier les limites et les lacunes de ce système, particulièrement en termes de son adéquation avec les exigences du développement des collectivités locales.

À cet égard, il a adopté une approche qualitative, s'appuyant sur une analyse documentaire, des enquêtes ciblées sous forme d'entretiens avec les acteurs clés de la décentralisation. Par la suite, une étude comparative a été menée, d'une part, entre le

---

<sup>1</sup> Faye Babacar, (2017) : La réforme du système financier des collectivités locales sénégalaises. Diss, Thèse de doctorat, Ecole doctorale de droit, Université Jean Moulin, Lyon.



Sénégal et la France, et d'une autre part, entre le Sénégal et un nombre de pays africains.

Le chercheur a abouti à la conclusion que le dispositif financier local souffre d'un manque de performance. Les structures juridiques, financières et institutionnelles ne prennent pas suffisamment en compte les critères de performance, et cette dimension ne constitue pas une priorité pour les CL.

### **5. L'étude réalisée par Kissi Fadia, publiée en 2017 : <sup>1</sup>**

Les données de cette étude se situent dans un contexte historique et géographique particulièrement pertinent, l'Algérie post-2000, une période marquée par d'importantes réformes en matière de décentralisation et de modernisation de l'administration publique. L'objectif de cette recherche est d'identifier les méthodes convenables qui favorisent une gestion des dépenses publiques beaucoup plus efficace, rationnelle et moderne au niveau des CL algériennes.

La méthodologie employée pour mener cette étude est de type qualitatif, s'appuyant sur un état des lieux et une analyse descriptive de la gestion des finances publiques au niveau des CL en Algérie.

Les résultats de l'étude ont montré que, malgré la mise en place de certaines réformes pour améliorer la gestion des dépenses publiques, notamment, le projet de modernisation du système budgétaire (MSB), des défis persistants en matière de transparence et de responsabilisation limitent l'efficacité globale de ces réformes. De plus, Kissi Fadia a précisé que le déficit budgétaire des CL algériennes résulte en grande partie de la centralisation des activités économiques, entraînant une répartition déséquilibrée de la base fiscale. Par conséquent, il est essentiel de procéder à une distribution judicieuse des responsabilités entre l'État et ces différentes collectivités.

---

<sup>1</sup> Fadia Kissi, (2017) : La réforme de la gestion des dépenses publiques au niveau des collectivités locales en Algérie, Revue Jurisprudence, no. 15.

### 6. L'étude réalisée par Benoman Mohamed, en 2018 : <sup>1</sup>

C'est une thèse de doctorat qui vise à savoir s'il est possible d'appliquer les outils du NPM dans l'administration locale, notamment, les communes algériennes. Le chercheur a choisi les communes de la wilaya de Boumerdes pour réaliser son étude de cas dans le but d'apprécier leur capacité à adopter et à appliquer des principes spécifiques du NPM en tant que stratégie de réforme. En outre, l'analyse aspire d'explorer la possibilité de généraliser ces mécanismes de réforme au reste des CL en Algérie, dans une perspective d'amélioration et de modernisation de la gestion publique à l'échelle nationale.

La méthodologie employée pour mener cette étude fait appel à des méthodes de type qualitatif, s'appuyant sur une approche descriptive et une approche historique dans le but de répondre à la problématique de la thèse.

L'analyse menée par le chercheur a révélé comme résultat, la possibilité d'intégrer plusieurs principes du New Public Management au niveau des CL algériennes en tant qu'administration publique. Toutefois, l'application pratique de ces principes au contexte spécifique de ces collectivités se heurte à d'importants défis et obstacles dans l'état actuel des choses, soulignant ainsi l'urgence de réformes profondes pour favoriser une gestion publique locales plus efficace.

### 7. L'étude réalisée par Cavuldak Umit, en 2018 : <sup>2</sup>

L'objectif principal de cette thèse est d'évaluer les résultats des réformes du NPM en matière de décentralisation et d'externalisation des services publics locaux en Turquie.

Dans le but d'atteindre cet objectif, le chercheur a mené une étude de cas qualitative dans une seule zone métropolitaine : La Municipalité de la Grande Ville de Manisa. Une fois cette étude de terrain est achevée, le logiciel d'analyse de données qualitatives, NVivo, a été utilisé pour analyser les données qualitatives recueillies.

---

<sup>1</sup> بن نعمان محمد ، (2018) : إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعه أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر.

<sup>2</sup> Cavuldak Umit, (2018) : The decentralisation and externalisation of local public services in Turkey: the case of Manisa Province, Thèse de doctorat, Faculty of Social, Human and Mathematical Sciences, University of Southampton.

Concernant, l'externalisation des services publics locaux, le chercheur a indiqué que cette politique présente de nombreux avantages en termes d'efficacité, d'efficience et de qualité des services publics à condition que les préoccupations liées à la responsabilité, à la corruption et à la transparence soient minimisées.

Quant à la réforme de la décentralisation, le chercheur a constaté la réalisation des améliorations remarquables grâce à cette réforme. Toutefois, il y avait de nombreuses conséquences non intentionnelles qui ont également éclipsé ces réalisations. Par exemple, la décentralisation a créé des maires très puissants qui ne sont pas facilement accessibles par la population locale et a renforcé la position des bureaucrates de la municipalité de Manisa.

### **8. L'étude réalisée par Huron David et Jacques Spindler, en 2019 :<sup>1</sup>**

Cette étude explore les intersections entre le management public et la gestion financière au sein des administrations publiques en mettant en lumière la manière dont les principes du NPM influencent la gestion financière des administrations publiques centrales (APUC), des administrations publiques locales (APUL) ou collectivités locales et des administrations publiques de sécurité sociale (ASSO).

La méthodologie employée par les auteurs est enrichie à la fois par une approche comparative à l'échelle européen (entre la France et quatre autres pays européens : l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni), et d'une analyse des dispositions juridique, financière, et managériale de chaque pays.

Les auteurs ont conclu que, malgré certaines critiques du NPM, les principes de gestion managériale ont influencé inévitablement la logique financière des administrations publiques, qu'elles soient centrales ou locales, dans le but de trouver un équilibre entre les méthodes du secteur privé et les valeurs de la gestion publique traditionnelle. En outre, ils ont mis en évidence le rôle de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en France dans la transition vers une culture de résultats et l'adoption d'outils innovants comme le logiciel Chorus pour améliorer la gestion budgétaire. Les auteurs ont déduit également que bien que la démarche du NPM n'ait

---

<sup>1</sup> Huron David, et Jacques Spindler, (2019) : Management et finances publiques. Les marqueurs du new public management, L'Harmattan, Paris.

pas été strictement appliquée, elle a tout de même réussi à transformer les perspectives comportementales de nombreux responsables politiques.

### 9. L'étude réalisée par Boujahem Iman, en 2019 : <sup>1</sup>

Cette recherche vise à examiner la question de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique, en s'appuyant sur les principes du NPM pour déterminer dans quelle mesure les réformes entreprises par l'État algérien dans ce domaine s'alignent sur les préceptes du NPM.

La méthodologie adoptée pour la réalisation de cette thèse s'inscrit dans une démarche qualitative, articulée autour de plusieurs méthodes, à savoir : une analyse descriptive, historique et analytiques. Pour approfondir l'examen du secteur public algérien en matière d'emploi, l'étude de cas a été privilégiée comme méthode d'investigation. Cette démarche s'est appuyée sur l'exploitation des données statistiques issues des documents officiels et des rapports émanant du Ministère de la Fonction Publique et de ses instances centrales, ainsi que sur l'analyse de la législation et des textes réglementaires régissant le système de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Les résultats constatés par la chercheuse, concernant les réformes initiées par l'État algérien dans le secteur de la fonction publique, révèlent que la majorité de ces réformes s'avèrent insuffisantes et limitées au regard des normes dictés par le NPM. De plus, en dépit des efforts déployés par l'Algérie pour réformer et moderniser le système public de gestion des ressources humaines, la réalité pratique a prouvé que cette dernière se caractérise encore par des pratiques et des méthodes traditionnelles inspirées de l'approche bureaucratique classique, qui ne portent aucune empreinte des concepts et des méthodes de gestion moderne des ressources humaines basées sur l'efficacité et l'efficacité.

---

<sup>1</sup> Boujahem Iman, (2021) : *عصرنة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية على ضوء التسيير العمومي الحديث - الدروس المستخلصة للجزائر -*, أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، الجزائر.

### 10. L'étude réalisée par Alaoui Yasser, en 2019 : <sup>1</sup>

Cette étude tente de mettre en lumière la conjoncture des réformes financières au sein des collectivités locales algériennes, en mettant l'accent sur l'impact des sources de financement des budgets locaux sur les vecteurs de développement local. De surcroît, elle vise à détailler les ressources matérielles et humaines prépondérantes à la disposition desdites collectivités, considérées comme pivotales dans le cadre de l'organisation administrative locale.

La méthodologie adoptée par le chercheur dans cette thèse de doctorat, fait recours à la méthode descriptive, notamment dans la partie théorique, et à la méthode analytique, pour expliquer les données collectées dans le cadre d'une étude de cas en s'appuyant sur des entretiens avec des responsables locaux et des fonctionnaires des communes de la wilaya de Média, précisément, la commune de Draa Essamar et de la commune de Tamesguida.

Les résultats issus de cette étude indiquent que les réformes financières au niveau local ont inclus une vaste étendue de domaines, allant de l'optimisation de la gestion financière et la réforme des systèmes de ressources humaines, jusqu'à la consolidation de l'appareil réglementaire. Cependant, ces réformes se heurte fréquemment à un ensemble de contraintes non négligeables qui entravent souvent son exécution effective, ce qui va par la suite influencer négativement et de manière inévitable le processus de développement local.

### Contribution de la recherche :

Du point de vue théorique, cette étude représente, à notre connaissance, une initiative pionnière en Algérie en conjuguant le NPM et la gestion des finances publiques au sein des collectivités locales dans une seule recherche scientifique. Tandis que des recherches précédentes se sont focalisées soit sur l'impact du NPM sur d'autres variables, telles que : la gestion des ressources humaines, la gestion des administrations publiques, ou encore sur les réformes des finances publiques, notre travail est le premier

---

<sup>1</sup> علاوي ياسر، (2019) : اصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية : دراسة حالة بلديات المدية، ذراع السمار، تمزقيدة للفترة (2013 – 2017)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر.

à examiner et à articuler, à travers une revue littéraire détaillée, les liens entre les postulats du NPM et la gestion des finances publiques au niveau local. Contrairement aux études nationales antérieures qui, bien que combinant ces deux domaines, n'ont pas exploré en profondeur leur interrelation ou n'avaient pas pour but de détailler cette dynamique.

Une autre contribution théorique importante de notre recherche est l'analyse de trois outils du NPM, à savoir : le management par la performance, la décentralisation, et l'externalisation, qui ont été reconnus pour leur efficacité et pertinence dans le contexte international. L'étude conjointe de ces instruments dans notre cadre conceptuel offre une perspective analytique enrichie et plus complète des défis encadrant la gestion des finances locales en Algérie.

Du point de vue méthodologique, notre recherche se distingue par l'intégration d'approches qualitatives et quantitatives, en particulier grâce à l'utilisation du logiciel SPSS v.22 pour une analyse quantitative attentive et précise des données collectées. Cette méthodologie mixte vise à augmenter la fiabilité et la validité de nos observations et conclusions.

En complémentarité avec les travaux antérieurs, notre étude contribue à dresser un panorama précis de la gestion des finances publiques locales en Algérie. De surcroît, elle permet d'identifier les défis associés à l'implémentation du NPM et de mettre en évidence les facteurs déterminants pour son succès. Et toute cette démarche offre finalement une base solide pour la compréhension et l'amélioration des pratiques de gestion des finances publiques au niveau local, enrichissant ainsi le corpus théorique et méthodologique dans ce domaine.

## **Contexte Spatio-Temporel de l'Étude :**

Notre étude s'est déroulée sur une période de six mois, du 12 février 2024 au 31 août 2024. Cette période a été choisie pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle nous a permis de nous familiariser progressivement avec l'environnement des administrations locales et de cibler l'échantillon le plus pertinent pour notre étude. De plus, cette durée a offert suffisamment de temps aux répondants pour participer efficacement à notre questionnaire. Enfin, étant donné la réticence souvent observée des administrations

publiques de manière générale, et des collectivités locales de manière particulière à répondre à ce type de questionnaire, nous avons jugé nécessaire d'allouer une période suffisamment longue pour encourager leur participation.

En ce qui concerne l'aspect spatial, notre étude a été réalisée dans les collectivités locales de la wilaya d'Annaba, couvrant ainsi 12 communes distinctes, à savoir : Annaba, Berrahal, El-Hadjar, Eulma, El-Bouni, Oued El-Aneb, Cheurfa, Seraïdi, Aïn Berda, Chetaïbi, Sidi Amar et Treat.

### **Déroulement de l'étude cas :**

Après avoir identifié les principales caractéristiques de la gestion financière au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, nous avons commencé par un échantillon pilote de 30 individus pour vérifier la clarté du questionnaire ainsi que ces différents items. Par la suite, 30 questionnaires ont été distribués dans chaque commune, accompagnés d'explications sur les questions posées, tout en prenant note des réponses et des remarques des participants.

Il est à noter également qu'une autorisation préalable du chef de personnel et du secrétaire général est toujours nécessaire pour la distribution des questionnaires. Malgré cela, les répondants se montraient souvent réticents à fournir des réponses, nous obligeant constamment à les convaincre de notre démarche en les assurant l'anonymat des réponses.

En outre, la collecte des données auprès des communes de la wilaya d'Annaba a été particulièrement difficile. Les participants de l'étude considéraient toute information comme confidentielle, ainsi, le budget de la commune, le compte administratif et surtout les délibérations de l'assemblée populaire communale, sont tous des documents officiels, et bien que le questionnaire ait un but purement académique, les participants étaient réticents à partager des données de l'administration publique locale. Cette situation nous a souvent contraints à solliciter nos contacts personnels pour distribuer les questionnaires et entrer en relation avec les responsables locaux afin de réaliser des entretiens, qui n'ont pas pu dépasser 30 à 40 minutes.

Lors des entretiens semi-directifs, la principale difficulté rencontrée réside dans l'objectif même de cette recherche, plus particulièrement : évaluer l'impact des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales. La collecte de données auprès des responsables publics et des élus locaux a été très délicate, car la question de la gestion financière est toujours problématique et controversée. Les interviewés se sentaient souvent visés ou même accusés lorsque nous abordions la manière de gérer les ressources locales, et particulièrement, la transparence de ces flux financiers vis-à-vis des citoyens ou du gouvernement central.

Finalement, nous avons récupéré un total de 178 questionnaires, or, plusieurs réponses ont été exclues pour diverses raisons, laissant un total de 139 questionnaires soumis à l'analyse statistique.

### **Plan de la recherche :**

Les questions et hypothèses de la recherche nécessitent une réflexion bien structurée, fondée sur une méthodologie solide qui repose sur un équilibre entre la théorie et la pratique. C'est dans cette optique que le plan suivant (figure 2) est adopté pour guider notre réflexion :

#### **Introduction générale**

C'est l'élément qui présente le contexte de la recherche, identifie l'objectif principal, et formule les questions abordées ainsi que les hypothèses formulées.

#### **Première partie :**

Cette première partie se concentre sur l'analyse des principaux concepts théoriques relatifs au New Public Management. Elle inclut une exploration des définitions, des principes fondamentaux, des réformes, des théories sous-jacentes, ainsi que des outils et des pratiques associées au New Public Management. Ainsi, l'objectif est de comprendre comment ces éléments sont appliqués dans le secteur public et déceler leurs impacts potentiels sur la gestion publique.

#### **Deuxième partie :**

Cette deuxième partie présente une revue de la littérature permettant de comprendre la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales, en particulier dans un



contexte légal algérien. Elle vise donc à identifier les dynamiques et les enjeux liés à la gestion des recettes et des dépenses des collectivités locales, avec une attention particulière portée aux régulations financières et aux pratiques de gestion budgétaire.

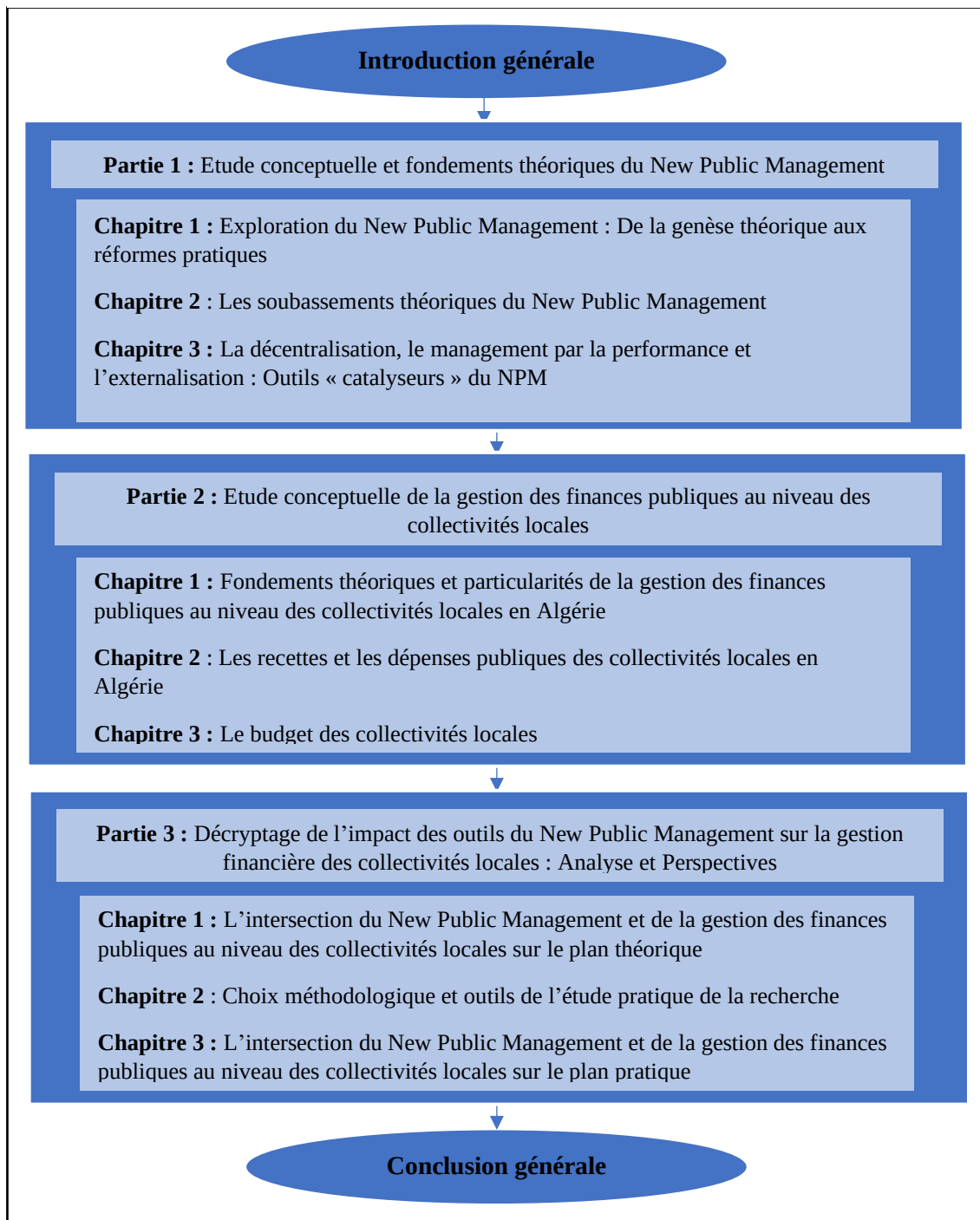
### **Troisième partie : Étude empirique et analyse pratique**

La troisième et dernière partie couvre l'aspect pratique de la recherche, avec pour objectif de vérifier les concepts et les idées développés dans la partie théorique. Pour ce faire, un raisonnement hypothético-déductif sera adopté, et une variété d'outils méthodologiques sera utilisée pour collecter et analyser des données issues d'un terrain délimité aux communes de la wilaya d'Annaba.

### **Conclusion générale**

En dernier lieu, la conclusion générale synthétise les résultats obtenus, évalue la portée et les limites de la recherche, et propose des suggestions pour les décideurs publics ainsi que des pistes de réflexions pour des recherches futures.

**Figure 2: Plan de la recherche**



**Source :** Réalisée par nos soins

***Première partie : Etude conceptuelle et fondements  
théoriques du New Public Management***

**Chapitre 1 : Exploration du New Public Management :  
De la genèse théorique aux réformes pratiques**

**Chapitre 2 : Les soubassements théoriques du New  
Public Management**

**Chapitre 3 : La décentralisation, le management par la  
performance et l'externalisation : Outils « catalyseurs  
» du NPM**

## **Introduction :**

Au cours des dernières décennies, l'avènement du New Public Management en tant que nouveau paradigme a marqué une évolution notable dans la gestion des administrations publiques. En effet, principalement, ce sont les gouvernements anglo-saxons qui ont vu dans ce paradigme la nouvelle boussole pour naviguer dans les difficultés, les crises et les challenges de notre monde contemporain, il revient ensuite à d'autres gouvernements, tels que la France, l'Allemagne, la Roumanie, le Maroc, etc., d'examiner l'impact des outils du NPM sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la gestion publique de manière générale et sur la prestation des services publics de manière particulière.

Au niveau local, le NPM est considéré comme une boîte à outils artisanale, avec principalement trois instruments phares : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation. La décentralisation donne du pouvoir aux CL, permettant à ces autorités de prendre des décisions de manière autonome, le management par la performance quant à lui, introduit une symphonie de mesures, fournissant une carte de pointage pour l'efficacité et l'efficience des services publics au niveau de ces gouvernements inférieurs, et finalement, l'externalisation agit comme un duo collaboratif avec des entités privées, ce qui permet aux CL de faire des économies d'échelle, de tirer parti de l'expertise externe et de la productivité du marché. En s'engageant dans une démarche du NPM ou de la Nouvelle Gestion Publique, les managers publics se trouveront dans un contexte unique avec des récompenses potentielles mais également confronté à des risques et des critiques non négligeables.

À cet égard, dans le but d'approfondir les concepts clés ainsi que les fondements théoriques du NPM, et d'évaluer les principales théories et outils qui caractérisent cette approche, cette partie se décline en trois chapitres :

- **Chapitre 1 :** Exploration du New Public Management : De la genèse théorique aux réformes pratiques.
- **Chapitre 2 :** Les soubassements théoriques du New Public Management.
- **Chapitre 3 :** La décentralisation, le management par la performance et l'externalisation : Outils « catalyseurs » du NPM.

# **Chapitre 1 : Exploration du New Public Management : De la genèse théorique aux réformes pratiques**

Au début de ce chapitre, notre objectif principal sera d'explorer et de saisir en profondeur la notion du New Public Management, en examinant soigneusement une gamme de définitions variées qui lui sont attribuées. Par la suite, nous entreprendrons une analyse détaillée du contexte et des éléments déclencheurs qui ont donné naissance au NPM, tout en passant en revue la transition du Old Public Management au Post-NPM, en mettant un accent particulier sur le rôle intermédiaire joué par le New Public Management dans ce processus de transformation. Et pour conclure, nous aborderons ses principes fondamentaux et les diverses réformes qui en découlent.

## **Section 1 : Conceptualisation du New Public Management**

### **1. Essai de définition et d'interprétation du New Public Management**

Pendant les trois dernières décennies, les recherches concernant le concept du New Public Management (NPM) ont connu une expansion considérable. Il pourrait être justifié, voire essentiel, d'aborder ce sujet sous l'appellation de « Nouveaux Managements Publics »<sup>1</sup>. Les interprétations et évaluations de cette notion, qui se présentent avant tout comme un ensemble de principes doctrinaux, ont connu une croissance et une transformation constantes à mesure qu'elle prenait forme dans la réalité. Tout au long de son déploiement, ces interprétations ont évolué et se sont adaptées parallèlement à la diffusion du NPM, se propageant d'un pays à un autre, tout en étant sujettes à de nouvelles traductions, appropriations et déclinaisons. Tout d'abord, afin d'illustrer la complexité inhérente au concept du NPM, nous allons nous appuyer sur les perspectives de quatre chercheurs éminents :

---

<sup>1</sup>Bezes Philippe, et Christine Musselin, (2015) : Chapitre 5 / Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ?, Laurie Boussaguet éd., Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ? Presses de Sciences, p.125

- Dans son essai intitulé « Où se cache le management public ? », Laufer Romain (2018) <sup>1</sup> propose de considérer le NPM comme une énigme à résoudre ;
- En parallèle, Gibert Patrick (2008) <sup>2</sup>, dans son article « Un ou quatre managements publics ? », attribue au NPM la caractéristique d'un oxymore ;
- De plus, Bezes Philippe (2005) <sup>3</sup> précise clairement que le NPM est un puzzle doctrinal à vocation génétique. Cette conception générique rend le NPM adaptable et applicable à différentes réalités administratives. Mais elle peut également engendrer des conceptions de réforme contradictoires.
- Pour Christopher Pollitt (2001) <sup>4</sup>, le New Public Management est constamment en mutation, s'ajustant aux nuances des contextes locaux. Cette faculté d'adaptation découle de la nature non homogène de l'ensemble d'idées et d'outils qui le compose, permettant ainsi une flexibilité inhérente.

Ces quatre points de vue soulignent la nature énigmatique et paradoxale du NPM, mettant en lumière les défis qu'il pose en termes de compréhension et d'analyse. Cette complexité rend ardue la tâche de donner un seul et unique sens à ce concept, c'est pourquoi il convient d'essayer de présenter plusieurs définitions variées et divergentes.

Le NPM est un concept fondé par Christopher Hood en 1991<sup>5</sup> de la *London School of Economics* dans son célèbre article : « *A Public Management for all Seasons* ». Dans ledit article l'auteur aborde le NPM en le considérant principalement comme une manifestation des valeurs de type « *Sigma* ». Les revendications du NPM se sont principalement orientées vers la réduction des coûts et la réalisation de davantage de résultats avec moins de ressources, grâce à une gestion de meilleure qualité et à une conception structurelle différente. En d'autres mots, l'approche du NPM cherche à

---

<sup>1</sup> Laufer Romain, (2018) : Où est passé le management public ?, Politiques et Management Publics, Vol. 26, no. 3, p.39

<sup>2</sup> Gibert Patrick, (2008) : Un ou quatre managements publics?, Politiques et management public, Vol. 26, no. 3, p.10

<sup>3</sup> Bezes Philippe, (2005) : Le renouveau du contrôle des bureaucraties : L'impact du New Public Management, Informations sociales, Vol. 126, no. 6, p.28

<sup>4</sup> Cité par : Kamar Damaj, (2013) : la transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers, Thèse de doctorat, Ecole doctorale ABBE GREGOIRE, Liban, p. 249

<sup>5</sup> Hood Christopher, (1991) : A public management for all seasons?. Public administration, Vol. 69, no 1, p.15

optimiser les résultats en améliorant la gestion et la structure organisationnelle, ce qui permettrait d'atteindre des économies tout en augmentant l'efficacité et la performance des services publics. Aux États Unis, c'est l'ouvrage « *Reinventing Government* » de David Osborne et Ted Gabner qui a marqué le point de départ d'un nouveau modèle de gestion publique, illustrant une révolution dans la gestion gouvernementale de part et d'autre de l'Atlantique<sup>1</sup>. Osborne et Gabner, deux penseurs de renom, ont soutenu que le NPM<sup>2</sup> offrait un cadre analytique innovant et frais pour interpréter et conceptualiser la gestion publique. Dans leur vision, David Osborne (1993)<sup>3</sup> en particulier souligne l'impératif pour les entités, tant gouvernementales que privées, de maintenir une efficacité opérationnelle dans notre ère contemporaine. Pour y parvenir, il met l'accent sur la nécessité d'une grande flexibilité, capacité d'adaptation et esprit d'innovation au sein de ces organisations. Dès lors, les institutions doivent être capables de s'ajuster rapidement aux changements et aux défis qui se présentent. Elles doivent constamment explorer de nouvelles méthodes pour améliorer leurs services et augmenter leur productivité. Cette approche proactive est essentielle pour maintenir la pertinence et la performance des institutions dans un environnement en constante évolution.

Pour Yvon Pesqueux (2024)<sup>4</sup>, le NPM se définit comme un cadre politico-économique qui a émergé dans les années 1990 sous l'impulsion de la Banque Mondiale. Son but est de guider la modernisation des services gouvernementaux. Il préconise de substituer une approche de gestion à une approche réglementaire, en se référant à l'idée de contrat. Cette substitution vise à accroître l'efficacité et la souplesse des services publics en simplifiant les procédures administratives et en conférant une plus grande autonomie, à condition d'atteindre des résultats spécifiques.

Le NPM offre une perspective double : à l'échelle macroéconomique et microéconomique. D'une part, la première perspective se focalise sur le fonctionnement général de l'administration publique, englobant dans son spectre les éléments liés au budget et à la fiscalité. D'autre part, la seconde perspective se tourne vers l'adoption de

---

<sup>1</sup> Butler Robin, (1994) : REINVENTING GOVERNMENT: A SYMPOSIUM: REINVENTING BRITISH GOVERNMENT. Public Administration, Vol. 72, no 2, pp. 263-270.

<sup>2</sup> Dont la version française est dite « Nouvelle Gestion Publique »

<sup>3</sup> Osborne David, (1993) : Reinventing government, Public productivity & management Review, p.2

<sup>4</sup> Yvon Pesqueux, (2024) : New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP), Doctorat, France, Disponible sur : halshs-02506340v2, p.4

stratégies de gestion empruntées au secteur privé. Cette approche est particulièrement centrée sur l'idée de stimuler la performance, intégrant des méthodes qui visent à optimiser l'efficacité et l'efficacités au sein de l'administration publique<sup>1</sup>. C'est le point que Gibert Patrick valide en déclarant que le concept du NPM revêt une nature orientée « business »<sup>2</sup>. Cela implique une nouvelle gestion construite autour du trio de performance constitué par les aspects « Économie, Efficacité et Efficience », aussi connus sous le nom des « 3 E »<sup>3</sup>. En conséquence, l'adoption de ces critères de mesure de la performance provenant du secteur privé reflète un changement fondamental dans la manière dont les administrations publiques sont gérées. En alignant la gestion publique sur des modèles efficaces du secteur privé, une culture de responsabilité accrue va être installée, où les institutions publiques sont incitées à rationaliser leurs opérations, à éliminer les inefficacités et à rechercher continuellement des moyens d'atteindre des objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources.

Bézes Philippe (2005)<sup>4</sup> met en évidence la diversité inhérente du NPM en le définissant comme un mélange hétérogène d'axiomes empruntés à des théories économiques variées, accompagné de recommandations découlant de connaissances en management, s'ajoute à cela la compilation de pratiques testées au travers de réformes, particulièrement dans les pays anglo-saxons. Ce conglomerat est encore enrichi par les rationalisations doctrinales élaborées par des organisations internationales telles que l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) et la Banque Mondiale (BM). Maisetti Nicolas et Halbert Ludovic (2018)<sup>5</sup> ajoutent une autre dimension qu'on juge importante. Pour ces derniers, le NPM implique une transformation des méthodes de gestion des affaires publiques au sein de la structure politico-administrative. Tous ces auteurs montrent que le NPM est influencé par un large éventail d'idées et d'approches, ce qui peut expliquer sa variabilité et son évolution en fonction des contextes nationaux et des besoins spécifiques des administrations publiques.

---

<sup>1</sup> Marty Frédéric, (2011) : Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique, Vers un modèle européen de fonction publique?, actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet, Bruylant, Bruxelles, pp.193-222.

<sup>2</sup> Gibert Patrick, Op.cit, p.8

<sup>3</sup> Urio Paolo, (1998) : La gestion publique au service du marché, Dans : La pensée comptable, Paris, p.97

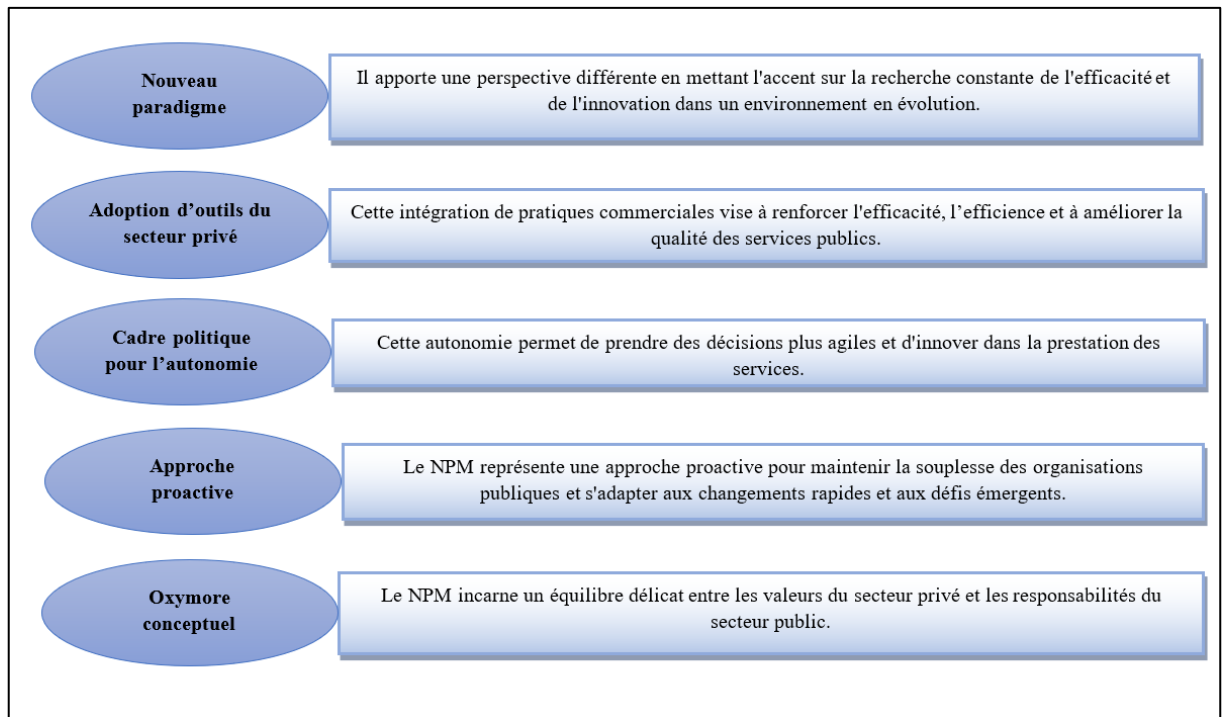
<sup>4</sup> Bezes Philippe, Op.cit, p.28

<sup>5</sup> Maisetti Nicolas, et Ludovic Halbert, (2018) : L'action publique environnementale et le New Public Management en régime de croisière. Pôle Sud, vol. 48, no. 1, p.58



En définitive, on peut avancer que le New Public management est une approche de gestion axée sur la performance suscitant des interprétations variées et parfois contradictoires dont les plus marquantes sont illustrées dans la figure suivante :

**Figure 3: Schéma représentatif du concept du New Public Management**



**Source :** Réalisée par nos soins.

## **2. Contexte et facteurs d'apparition du New Public Management**

Les réformes associées au NPM n'ont pas émergé initialement en tant qu'application de pratiques de gestion novatrices. Plutôt, ce sont les fondations théoriques de ce courant qui ont été mises en lumière ultérieurement par des chercheurs universitaires. En effet, cette tendance vers une nouvelle gestion publique n'était pas ancrée dans des bases théoriques rigides au départ, mais a évolué en réponse à une variété de phénomènes et de contextes hétérogènes auxquels les gouvernements ont dû s'adapter.<sup>1</sup> Le NPM est un concept tissé de facteurs et d'événements multiples et disparates, à savoir : un déficit financier et une mondialisation accrue qui envahissent le

<sup>1</sup> Gulliver Lux (2013) : Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs, Thèse de doctorat, École doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société, Université Rennes 1, France, p.51.

monde après la seconde guerre mondiale, un réseau d'experts, de politologues et de chercheurs désireux d'expliquer ce mouvement qui a marqué son apparence sous forme de réformes perçues comme « *effet Hawthorne* »<sup>1</sup>.

L'admiration longtemps portée aux contributions théoriques et empiriques de la bureaucratie wébérienne dans l'organisation publique, établie depuis la fin du XIXe siècle, a finalement fléchi face aux faiblesses inhérentes à ce modèle, les crises budgétaires récurrentes et douloureuses des années 1970 ont révélé des lacunes dans la gestion rationnelle des fonds publics. Ces crises ont profondément remis en question l'approche juridico-administrative traditionnelle dans la gestion des affaires publiques, mettant en lumière la nécessité d'une réévaluation et d'une réforme.<sup>2</sup> Au début des années 1980, on aperçoit les prémises du NPM en Nouvelle Zélande, en Angleterre, sous le mandat de Margaret Thatcher, qui fut premier ministre de 1979 à 1990, et aux États-Unis, avec Ronald Reagan, président américain de 1981 à 1989, cette période est également marquée par des politiques distinctes. Reagan est particulièrement connu pour sa phrase emblématique affirmant que « *l'État est le problème et non la solution* », reflétant une philosophie politique qui a influencé de manière significative la gestion et la perception du rôle de l'État durant cette époque.<sup>3</sup> Les premières initiatives de ce nouveau modèle de gestion publique sont en grande partie le produit des mesures entreprises pour atténuer le déficit budgétaire extrêmement prononcé vers la fin des années soixante-dix.<sup>4</sup> En parallèle, d'autres événements s'ajoutaient et ont mis en cause l'ancien modèle, à savoir :<sup>5</sup>

- Une considération inadéquate du contexte politique ;
- Un déficit de transparence et une collaboration insuffisante entre le ministère des finances et les ministères dépensiers ;
- Des perturbations macroéconomiques consécutives survenues en 1975 et en 1982 ;

---

<sup>1</sup> Mönks Joost Gerard, (1998): Vers un changement de paradigme en administration publique ?, La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?.

<sup>2</sup> Sijilmassi Idrissi Soukaina, et Ejbari Zouhair, (2022) : Le New public management comme voie de transformation vers la bonne gouvernance: Comparaison entre les pays de l'Afrique et les pays nordiques. African Scientific Journal, vol. 3, no. 10, p. 208.

<sup>3</sup> Zardet Véronique, et Florence Noguera, (2013) : Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », Gestion et management public, vol. 2/2, no. 4, p. 6

<sup>4</sup> Rylandris C. Prophète, (2020) : Politique de service à la clientèle à la direction générale des impôts, Mémoire, CREFIMA Université, Haïti.

<sup>5</sup> Amar Anne et Berthier Ludovic, (2007) : Le nouveau management public: avantages et limites. Gestion et management publics, vol. 5, p. 2

- Une approche excessivement centralisée ;
- Une formation insuffisante des cadres administratifs aux méthodes nouvelles.

Pour Pollitt Christopher (1993)<sup>1</sup>, les réformes adoptées dans cette période ont apporté de nouvelles caractéristiques à la gestion publique :

- Après les privatisations, on a observé une adoption plus généralisée de mécanismes de marché dans des domaines du secteur public qui ne pouvaient pas être transférés au secteur privé ;
- Il y a eu une décentralisation spatiale et organisationnelle poussée dans la gestion et la production des services ;
- Du point de vue de la rhétorique gouvernementale, on souligne constamment la nécessité d'améliorer la qualité des services publics ;
- L'accent est mis de manière continue sur l'importance de tenir compte des besoins et des désirs des utilisateurs et consommateurs de services individuels.

Par la suite, ce mouvement s'est rapidement diffusé dans les pays de l'OCDE, motivé par la nécessité d'assainir les finances publiques, les dynamiques de la globalisation économique, et l'impossibilité de répondre à une série de demandes croissantes pour les ressources publiques. Plus tard, les pays en développement ont embrassé le mouvement des réformes, le considérant comme une tendance à suivre pour des raisons multiples et variables, parmi lesquelles figurent :<sup>2</sup>

- La gestion plus efficace du secteur public en remédiant aux difficultés de mise en œuvre d'une direction politique efficace, à la complexité du fonctionnement administratif et à son cloisonnement, comme observé au Japon ;
- La résolution d'une crise économique et politique, à l'exemple de l'Italie ;
- L'adoption d'une approche de gestion publique influencée par l'idéologie néolibérale, comme dans le cas du Royaume-Uni et de la Nouvelle-Zélande ;
- La correction des problèmes financiers des CL, illustré par des exemples suisses ou canadiens ;

---

<sup>1</sup> Pollitt Christopher, (1993) : Managerialism and the Public Services, Blackwell Business, Oxford, UK. p.180

<sup>2</sup> Soguel Nils, (2008) : La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique, IDHEAP, Disponible sur: [https://www.delog.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/Etude-FMDV-Fiscalite\\_locale-Villes-Afrique-8-Cas.pdf](https://www.delog.org/fileadmin/user_upload/Publications/Etude-FMDV-Fiscalite_locale-Villes-Afrique-8-Cas.pdf), p.26

- La réponse à un désir de changement ou à une tendance à l'imitation, ce qui a été le cas de nombreuses CL.

On peut constater que plusieurs pays ont été confronté à des crises financières au niveau du gouvernement comme au niveau des CL. A ce moment-là, le NPM a été perçu comme une approche qui pourrait aider à rationaliser les dépenses publiques, améliorer l'efficacité de la gestion des ressources et optimiser les résultats, permettant ainsi de faire face aux contraintes financières. Comme on peut aussi remarquer que d'autres pays ont ressenti le besoin d'apporter des changements à leurs systèmes administratifs pour s'adapter aux évolutions mondiales et ils ont donc été influencés par les succès observés dans d'autres régions du monde, comme les CL qui ont cherché à imiter les réformes entreprises dans des pays plus avancés.

D'un point de vue théorique, le NPM s'inspire de plusieurs courants de pensée, tels que le courant néoclassique, la théorie des organisations, la théorie de l'agence, et la théorie des droits de propriété. De plus, le NPM se rapproche de l'idéologie du *Public Choice*, qui se fonde sur l'individualisme méthodologique (plus précisément, pour comprendre les intérêts d'une organisation publique, il est essentiel de se concentrer sur les individus qui en font partie et sur les stratégies personnelles qu'ils déploient), favorise les privatisations et promeut une plus grande flexibilité et une décentralisation au sein des administrations publiques.<sup>1</sup>

Une série de littérature abondante est intervenue plus tard : Osbone et Gaebler (1993), OCDE (1995), Schedler (1995), Hablutzet et al (1995), Haldemann (1995), Finger et Ruchat (1997), Pollit (1993), Polilit et Bouchaert (2000), & Gow et Dufour (2000), pour participer également à la propagation du NPM et pour l'enrichir des interprétations et même des guides pratiques au service des acteurs publics ainsi que les différentes parties prenantes dans le processus de mise en œuvre de ce nouveau paradigme.

De nombreux autres facteurs multidimensionnels ont joué un rôle crucial dans l'évolution de la gestion des organisations publiques, comme le souligne Finger Matthias (1997).<sup>2</sup> Parmi ces facteurs influents, on distingue :

---

<sup>1</sup> Amar Anne et Berthier Ludovic, Op.cit, p.3

<sup>2</sup> Finger Matthias, (1997) : Le New Public Management - Reflet et Initiateur d'un Changement de Paradigme dans la gestion des Affaires Publiques, Colloque sur : La Nouvelle gestion publique : chances

- **La globalisation :** La fluidité croissante du capital, résultant de la globalisation industrielle et financière, oblige de plus en plus les États à redoubler d'efforts pour attirer les investissements et sauvegarder leur production nationale. Dans un contexte économique mondialisé, les États se retrouvent en compétition accrue pour devenir des zones géographiques offrant les conditions les plus favorables pour la production et la consommation.
- **La crise financière :** L'endettement croissant des États et des CL ajoute une pression considérable sur les finances publiques. D'une part, les intérêts de la dette constituent désormais une part importante des dépenses gouvernementales. D'autre part, surtout dans le cas des pays en développement, les organisations internationales qui octroient des prêts et financent des projets de développement, comme le FMI et la BM, imposent des conditions strictes d'ajustement structurel et d'austérité. Ces exigences conduisent à une pression accrue pour améliorer l'efficacité de l'État et de ses services publics. Cette nécessité d'efficacité est l'une des principales raisons de l'émergence du NPM.
- **La crise de légitimité :** La troisième raison d'être du NPM est liée à un autre effet de la globalisation : l'érosion de la légitimité des États. Cette légitimité est mise à l'épreuve sous une double contrainte. D'une part, il y a une pression venant d'en haut, exercée par le marché, les entreprises multinationales, les organisations multilatérales et supranationales, qui réduit la marge de manœuvre politique des États, entamant ainsi leur légitimité aux yeux de la population. D'autre part, une pression croissante vient d'en bas, marquée par l'incapacité des États à satisfaire les demandes croissantes et souvent contradictoires des citoyens, ce qui se traduit par une perte supplémentaire de légitimité et par une quête de solutions à des niveaux inférieurs à celui de l'État-nation.
- **Le néo-libéralisme :** Tout d'abord, Le néo-libéralisme est défini comme la doctrine qui vise un « gouvernement minimal » et promeut des politiques de privatisation et de dérégulation. Elle est fondée sur « l'autoritarisme moral » et « un individualisme économique fort ».<sup>1</sup>

---

et limites d'une réforme de l'administration, Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives, Genève, pp.45-49.

<sup>1</sup> Sachi Takaya, (2005) : Multiculturalism in Japan: A Victor flyover Assimilationism or Subjection to Neo-Liberalism, Ritsumeikan Lang. Cult. Res, vol. 18, no 3, p.46

Contrairement à la crise financière ou à la crise de légitimité, le néo-libéralisme ne constitue pas une raison fondamentale de l'existence du NPM. Il influe plutôt sur la direction et l'approche du NPM. Le néo-libéralisme ne cherche pas spécifiquement à améliorer l'efficacité et la qualité des services de l'État. Son objectif principal est plutôt de minimiser, voire d'éliminer, le rôle de l'État et de son administration dans l'économie nationale, favorisant une approche de marché et de privatisation.

### **3. D'un Old Public Management (OPM) au Post New Public**

#### **Management (PNPM) en passant par le New Public Management (NPM) :**

L'émergence d'une nouvelle approche de la gestion des organisations publiques a trouvé sa genèse au sein d'un contexte intrinsèquement lié à des périodes de crises budgétaires qui touchaient un grand nombre de pays du Nord.<sup>1</sup> Pour Hughes Owen (1998)<sup>2</sup>, le NPM « est parvenu à supplanter le modèle traditionnel d'administration publique et que le secteur public sera inévitablement managérial à l'avenir, dans la théorie comme dans la pratique ». De son côté, Pollitt Christopher (1995)<sup>3</sup>, fait observer que les réformes induites par le NPM ont conduit à une véritable mutation culturelle au sein du secteur public. Cette transformation s'est opérée en passant d'un ancien paradigme, centré principalement sur les processus et les règles, à un nouveau paradigme. Ce dernier cherche à intégrer des pratiques de gestion modernes et des principes économiques, tout en maintenant les valeurs fondamentales propres au secteur public. Ce changement marque donc une évolution significative dans la manière de concevoir et de gérer les organisations publiques. En effet, le NPM est un concept à caractère variable qui a pu changer d'outils à chaque fois c'est nécessaire en passant d'un Old Public Management (OPM) à un New Public Management (NPM) et d'un NPM au Post New Public Management (PNPM), plus précisément à une Nouvelle Gouvernance Publique.

---

<sup>1</sup> Sijilmassi Idrissi Soukaina, et Ejbari Zouhair, Op.cit, p. 206

<sup>2</sup> Hughes Owen E, (1998) : Public Management and Administration, 2nd éd, Palgrave Macmillan ,New York, p.53

<sup>3</sup> Cité par : Barro Marie-Ghislaine, Carassus David, et Drevet Benjamin, (2019) : Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management?, Revue du Gestionnaire Public, vol. 4, no. 1, p.2

### **3.1. Du Old Public Management (OPM) au New Public Management (NPM):**

Le NPM se fonde sur l'idée que le secteur public est un Léviathan <sup>1</sup> bureaucratique préoccupé par son propre développement. <sup>2</sup> En effet, le secteur public du OPM fonctionne dans un système rigide, fortement centralisé et complexe (comparé à un "Léviathan"), concentré sur ses propres intérêts et sa croissance interne plutôt que sur l'efficacité ou la prestation de services aux citoyens. Ce style de management a créé une organisation dite « bureaucratique » ou « wébérienne ».

Au XVIIIe siècle, le terme « bureaucratie » fit son entrée, portant dès ses débuts une connotation plutôt péjorative. Il faisait référence à l'emprise excessive, abusée ou illégitime des organes administratifs sur le déroulement habituel des événements.<sup>3</sup> En outre, le modèle bureaucratique d'administration publique, ou modèle wébérien, développé par Max Weber en 1921 <sup>4</sup>, repose sur trois principes clés :

- L'adhésion à des règles impersonnelles et écrites plutôt qu'à l'autorité de personnes spécifiques ;
- Une structure organisationnelle hiérarchisée qui implique la subordination et un contrôle rigoureux ;
- Un processus de recrutement basé sur des qualifications professionnelles vérifiables, habituellement attestées par des concours ou des diplômes.

S'ajoutant à cela, l'administration bureaucratique repose sur l'autorité, les procédures légales qui définissent des étapes précises et standardisées pour accomplir différentes tâches et gérer diverses situations, le contrôle dont les mécanismes sont mis en œuvre pour surveiller les activités, s'assurant ainsi que les objectifs et les normes sont

---

<sup>1</sup> « Léviathan » est un terme qui tire son origine de la Bible et fait référence à une créature marine géante et monstrueuse. Dans un contexte plus large, le terme « Léviathan » est souvent utilisé de manière métaphorique pour décrire quelque chose de colossal, puissant et difficile à contrôler. Dans ce contexte, « Léviathan bureaucratique », désigne la perception du secteur public en tant qu'entité immense et complexe, comparable à un monstre bureaucratique difficile à gérer. Cela implique une connotation négative, suggérant que le secteur public peut devenir excessivement bureaucratique, inefficace et difficile à réformer en raison de sa taille et de sa complexité.

<sup>2</sup> Soguel Nils, Op.cit, p.26

<sup>3</sup> Freund Julien : (1990) : VIII. L'inévitable bureaucratie. Contribution à une étude critique des idées de Max Weber sur la bureaucratie, Études sur Max Weber, dirigé par Freund Julien, Librairie Droz, Genève, p.203

<sup>4</sup> Cité par : Periac Elvira, (2015) : L'administration publique à l'épreuve de la gouvernance multi-acteurs : Le cas de la mise en œuvre d'une nouvelle politique publique environnementale, Thèse de doctorat, ENMP, Paris, p. 22

respectés ce qui permet de prendre des mesures correctives en cas de déviation, et la rationalité.

Max Weber avance l'idée selon laquelle la domination rationnelle basée sur la légitimité légale (autorité fondée sur des règles ou des normes et des procédures) deviendrait de plus en plus prédominante et se traduirait par la bureaucratie. Cette notion est considérée par Matos et Lima (2007) comme une « affinité élective ». Selon Max Weber, l'administration bureaucratique implique une domination exercée par la force de la connaissance. Cela constitue son caractère fondamental, spécifiquement rationnel.<sup>1</sup>

À compter du milieu du XXe siècle, l'administration wébérienne a suscité de multiples critiques persistantes et implacables pour son inadéquation à faire face aux tâches, aux objectifs et aux circonstances des démocraties contemporaines. Elle est trop grande, puissante, hiérarchique, assujettie aux règles, indifférente aux résultats, inefficace, paresseuse, incompétente, gaspilleuse, rigide, non responsable, inhumaine et préjudiciable à la démocratie, à l'efficacité économique et à la liberté individuelle.<sup>2</sup>

Après toutes ces constatations, la fin de l'ère de la bureaucratie a été observée. Elle est donc remplacée par une Nouvelle Gestion Publique ou le New Public Management. Les idées clés de ce nouveau courant de pensée sont enracinées dans l'économie de marché néo-classique et dans la gestion privée, plutôt que dans la théorie démocratique. Les principales caractéristiques sont bien connues : privatisation, déréglementation, décentralisation des pouvoirs, commercialisation, externalisation, co-entreprises, partenariats avec des entreprises privées et gestion par contrat et appels d'offres concurrentiels.<sup>3</sup>

Pour mieux comprendre la dynamique de ce passage, le tableau suivant mettra en lumière les aspects clés où l'administration bureaucratique et le NPM divergent :

---

<sup>1</sup> Cité par: Sandro Serpa, et Carlos Miguel Ferreira, (2019) : The Concept of Bureaucracy by Max Weber, International journal of social science studies, vol. 7, no.2, p.13

<sup>2</sup> Olsen, Johan P, (2008) : The ups and downs of bureaucratic organization, Annu. Rev. Polit. Sci., vol. 11, p.3

<sup>3</sup> Ibid, p.12



**Tableau 1: Comparaison entre le modèle d'administration wébérien et celui du New Public Management**

|                                                                    | Administration wébérienne                                    | Administration NPM                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectifs</b>                                                   | Respecter les règles et les procédures                       | Atteindre les résultats, satisfaire le client                                   |
| <b>Organisation</b>                                                | Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale) | Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance) |
| <b>Partage des responsabilités (politiciens / administrateurs)</b> | Confus                                                       | Clair                                                                           |
| <b>Exécution des tâches</b>                                        | Division, parcellisation, spécialisation                     | Autonomie                                                                       |
| <b>Recrutement</b>                                                 | Concours                                                     | Contrats                                                                        |
| <b>Promotion</b>                                                   | Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme                | Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance                   |
| <b>Contrôle</b>                                                    | Indicateurs de suivi                                         | Indicateurs de la performance                                                   |
| <b>Type de budget</b>                                              | Axé sur les moyens                                           | Axé sur les objectifs                                                           |

**Source :** Morgana Laurence, (2012) : Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », Gestion et management public, vol1, no. 2, p. 15.

### **3.2.Du New Public Management (NPM) au Post New Public Management (PNPM) :**

Suite à son émergence dans les années 1980, le NPM a été critiqué par divers chercheurs pour plusieurs raisons, notamment pour le manque d'informations détaillées sur les spécificités de la prise de décision publique, une évaluation trop modérée des pratiques du secteur privé, ainsi que pour son approche « universaliste ». Cette dernière critique pointe le fait que le NPM tente d'appliquer des dispositifs ou des normes uniformes à toutes les organisations publiques, sans tenir compte des différences marquées qui existent entre ces organisations, de nombreux problèmes de fragmentation et d'incohésion des fois même à l'intérieur d'entités de même nature. Pour pallier les lacunes et corriger les erreurs du NPM, des réformes dites de « troisième génération », appelées Post New Public Management, ont été initiées. Ces réformes se concentrent principalement sur les enjeux inter-organisationnels, visant à renforcer la coordination

entre les organisations publiques et leurs parties prenantes, ainsi qu'à améliorer la coordination horizontale au sein de ces organisations.<sup>1</sup>

Dans le même sens d'idées, Rhodes (1996)<sup>2</sup>, basé sur l'analogie avec le NPM, propose le terme Nouvelle Gouvernance Publique ou New Public Governance (NPG), qui désigne un nouveau concept regroupant les outils de gestion PNPM et qui préfère un désengagement de l'État ou un recul considérable du rôle du gouvernement dans le processus de codécision publique « *governing without government* ».

*In fine*, la matrice suivante illustre la différence entre l'OPM, le NPM, le NPG ou le Post-NPM et permet de mieux appréhender les aspects et les outils de ces trois modèles de gestion publique.

**Tableau 2: Comparaison entre les approches : OPM, NPM et le Post-NPM**

|                            | Old Public Management                                                                     | New Public Management                                                                                                                                                                                                                                                    | Post-NPM                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Approche Systémique</b> | -Système fermé                                                                            | -Système partiellement fermé                                                                                                                                                                                                                                             | -Système partiellement ouvert                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Relations Internes</b>  | -Relations hiérarchiques                                                                  | -Séparation entre politique et administratif.<br>-Les politiciens ont un rôle stratégique de définition des objectifs et les fonctionnaires sont supposés être des gestionnaires autonomes tenus de rendre des comptes par le biais d'accords relatifs aux performances. | -Surmonter la dichotomie politicien-dirigeant.<br>-Concilier les intérêts au niveau administratif.<br>-L'évaluation des performances prend en compte d'autres dimensions que celles du principe d'efficacité, d'efficience et de l'économie. |
| <b>Contenu Décisionnel</b> | -Spécifique et strict                                                                     | -Introduction de critères multiples pour l'évaluation des décisions.<br>-Liste de critères à utiliser pour décider et évaluer l'efficacité des décisions.                                                                                                                | -Flexibilité : Les différences dans cette dimension sont nuancées entre les deux modèles et consistent en une flexibilité plus ou moins grande et une faculté d'adaptation des décisions concernant les interventions d'une administration.  |
| <b>Relations Externes</b>  | -Monopole public : l'administration publique est le seul fournisseur des services publics | -Compétition / contraste Public-public et public-privé.                                                                                                                                                                                                                  | -Coopération                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Responsabilisation</b>  | -Utilisateur : Le citoyen en tant que sujet passionné                                     | -Client : le client est perçu comme un porteur d'intérêts et de besoins                                                                                                                                                                                                  | -Citoyen : Pas seulement les utilisateurs de services ou les clients, mais aussi                                                                                                                                                             |

<sup>1</sup> Barro Marie-Ghislaine, Carassus David, et Dreveton Benjamin, (2019) : Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management?. Revue du Gestionnaire Public, vol. 4, no. 1, p.3

<sup>2</sup> Cité par : Poniatowicz Marzanna, Dziemianowicz Ryta, et Kargol-Wasiluk, Aneta, (2020) : Good governance and institutional quality of public sector: Theoretical and empirical implications, European Research Studies Journal, Vol. XXIII, no. 2, p.533. Disponible sur : <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/57528>

|                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                               | destinataires actifs des politiques publiques                                                                                                                                                                                      |
| <b>Focus dans la planification et le contrôle</b> | -Inputs : Le système de mesure met l'accent sur les ressources utilisées (entrées), en particulier les ressources financières                                           | -Output : L'accent est mis sur le système de mesure sur les biens et services fournis (sorties), au lieu des ressources utilisées                                                                                             | -Output, Outcome : Les objectifs multiples sont mesurés, y compris les résultats des services, la satisfaction, la confiance et la légitimité                                                                                      |
| <b>Modèle de Gouvernance</b>                      | -Gouvernance Procédurale : respecter les règles et les protocoles, grande confiance en la supervision en espérant que les tâches et les décisions seront bien définies. | -Gouvernance d'entreprise : la budgétisation et l'établissement de rapports revêtent une importance considérable, et leur utilisation dans une administration publique se concentre sur les inputs plutôt que sur les outputs | -Gouvernance de marché (ou Network governance) : la sous-traitance, les appels d'offres concurrentiels et la séparation des agents principaux sont utilisés pour répondre aux signaux financiers et à la pression concurrentielle. |

**Source :** Adapté à partir de : Iacovino Nicola Mario, et al, (2017) : Public organizations between old public administration, new public management and public governance : the case of the Tuscany region. Public Organization Review, vol. 17, p. 66 ; et Barro Marie-Ghislaine et al, Op.cit, pp.4-5

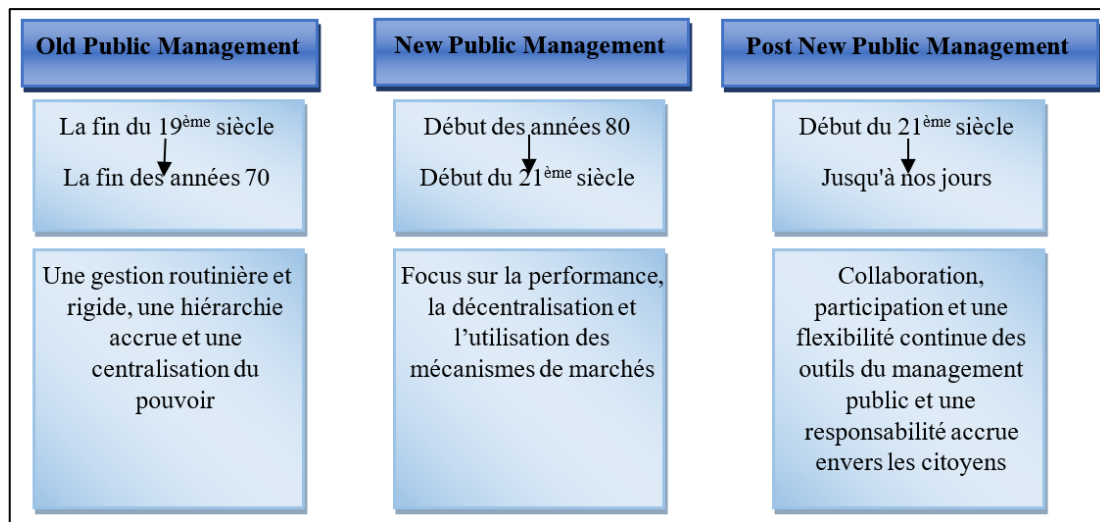
Ces dernières années, les travaux académiques internationaux ont décrit un déclin progressif du NPM, ainsi que de ses cadres de pensée cognitifs et épistémologiques. Ces études ont mis en évidence que plusieurs éléments clés du NPM ont été remis en question suite à des « échecs politiques » notables. De plus, il a été difficile de corriger certaines de ses conséquences, qui ont abouti à des pratiques devenues « largement institutionnalisées ». Ces pratiques continuent de se répandre, y compris dans des pays qui étaient initialement réticents à les adopter.<sup>1</sup> À ce tournant décisif, la nouvelle gouvernance publique émergeait comme un prétendant sérieux au leadership conceptuel. Toutefois, il est d'une complexité évidente de soutenir catégoriquement que le NPM ou le NPG puisse se revendiquer en exclusivité comme le modèle unique et universel pour la gestion des affaires publiques, applicable à chaque pays et à travers les diverses époques. Cette notion de suprématie absolue se heurte à l'intrication des réalités contextuelles, aux dynamiques politiques variables et aux exigences spécifiques inhérentes à chaque cadre socio-politique.

Après avoir analysé l'évolution de l'administration bureaucratique vers le NPM et finalement vers le New Public Governance (NPG), il devient apparent que le paysage

<sup>1</sup> Giovanni Allegretti, (2019) : BP vs NPM: deux acronymes, deux mondes opposés ou étroitement liés?, En finir avec le New Public Management, dirigé par Nicolas Matyasik et Marcel Guenoun , IGDPE, Paris, pp. 161-210

du management public est en constante mutation à cause des événements évolutifs de notre monde actuel qui dictent la nécessité d'une agilité et d'une réinvention continues dans les outils et les approches du management public. La figure ci-après illustre très brièvement les différences entre ces trois concepts, sachant que le passage d'une étape à l'autre n'est pas un simple remplacement, mais plutôt une réponse aux défis et aux évolutions du monde contemporain.

**Figure 4: L'évolution du Mangement Public**



**Source :** Réalisée par nos soins

## **Section 2 : Les principes du New Public Management**

### **1. Réinventer le secteur public :**

Depuis les années 1980, les principes du NPM se trouvent en opposition directe avec les traits caractéristiques de l'administration traditionnelle, notamment en termes de conditions d'emploi et de promotion, de la nature indéterminée des postes, de la bureaucratie excessive, de la forme traditionnelle de responsabilité, et d'autres aspects jugés contraires à l'atteinte d'une performance optimale.<sup>1</sup> Dès lors, la transition du secteur public est possible dans la mesure où la différence entre la sphère privée et publique n'est pas perçue comme un obstacle.

Si l'on fait un bref retour en arrière dans l'histoire, on trouve que les principes fondamentaux du NPM sont influencés par la théorie du *Public Choice* de manière particulière et les concepts du management de manière générale : la concurrence, la désagrégation, l'incitation<sup>2</sup>, ainsi que l'incorporation de principes économiques de marché dans la prestation des services publics.<sup>3</sup>

Selon d'autres chercheurs, les deux concepts clés du Nouveau Management Public sont le marché et le management. Le marché signifie la concurrence et est perçu comme la voie vers le succès. La concurrence contraint les entreprises privées à rechercher en permanence de meilleurs produits et services, car si elles ne s'améliorent pas, d'autres entreprises prendront le relais et elles ne survivront pas.<sup>4</sup>

En outre, Kaboolian Linda souligne que le Nouveau Management Public repose sur des « dispositions similaires à celles du marché, telles que la concurrence au sein des unités gouvernementales et entre les limites gouvernementales, en passant par les secteurs à but non lucratif et à but lucratif, les primes de performance et les sanctions afin de relâcher le monopole inefficace des agences publiques et des employés publics ». Approfondissant ce point, Christopher Hood écrit que le Nouveau

---

<sup>1</sup> Florina Popa, (2021), Aspects that intervene in the implementation of the new public management, Studies and Scientific Researches: Economics Edition, no. 33, p.45

<sup>2</sup> Béatrice Van Haepelen, (2012) : Que Sont Les Principes Du New Public Management Devenus ? Le cas de l'administration régionale Wallonne, Revue Reflets et Perspectives De La Vie Economique, vol. 51, no. 2, p. 85.

<sup>3</sup> Florina Popa, Op.cit, p.40

<sup>4</sup> Kalimullah Nazmul Ahsan, Kabir M. Ashraf Alam, et Ashaduzzaman Nour, (2012) : New public management : Emergence and principles, Bup Journal, vol. 1, no. 1, p.15.

Management Public s'éloigne des modes traditionnels de légitimation de la bureaucratie publique, tels que les garanties procédurales de la discrétion administrative, en faveur de « la confiance dans le marché et les méthodes de l'entreprise privée... des idées... formulées dans le langage du rationalisme économique. » <sup>1</sup>

## **2. Les principes du NPM selon Hood Christopher :**

Christopher Hood est largement reconnu comme le précurseur du concept du NPM. Dans son influent article intitulé « *Public Management for All Seasons* », il a mis en lumière les principes et les lignes directrices initiales de ce concept, qu'il a désignés sous le terme de « Composantes doctrinales du New Public Management ». Ces principes, définis par Hood, englobent :<sup>2</sup>

- **Gestion professionnelle active dans le secteur public :** Ce principe met l'accent sur un contrôle délibéré et visible des organisations par des dirigeants de haut niveau dotés d'une grande marge de manœuvre pour gérer, c'est-à-dire « autonomes dans leurs décisions ». L'idée est que la responsabilité effective nécessite une attribution claire de responsabilité, plutôt qu'une dispersion du pouvoir.
- **Normes et mesures explicites de performance :** Cela implique la définition d'objectifs clairs, de cibles et d'indicateurs de succès, idéalement quantifiables, surtout dans les services professionnels. La logique sous-jacente est que : « Pour une responsabilité claire, les objectifs doivent être explicitement définis ; et pour une efficacité optimale, une "analyse rigoureuse" de ces objectifs est indispensable. »
- **Priorisation du contrôle des résultats :** Ce principe souligne la nécessité d'une allocation de ressources et de récompenses basée sur la performance mesurée, ainsi que la décentralisation de la gestion du personnel au-delà du cadre bureaucratique centralisé. L'objectif est de mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les procédures.
- **Transition vers la désagrégation des unités dans le secteur public :** Il s'agit de décomposer les unités autrefois monolithiques, de désassembler les systèmes de gestion intégrés en unités orientées autour de produits spécifiques, fonctionnant avec des budgets décentralisés et interagissant entre elles sur une base de « distance respectueuse » dans le but de :

---

<sup>1</sup> Cité par: Denhardt Robert B, et Denhardt Janet Vinzant, (2000) : The new public service : Serving rather than steering, Public administration review, vol. 60, no. 6, p. 551.

<sup>2</sup> Hood Christopher, Op.cit, pp. 4-5

- ✓ Créer des unités plus gérables et autonomes ;
- ✓ Dissocier les rôles de fourniture et de production ;
- ✓ Exploiter les avantages de l'efficacité des contrats ou des arrangements de franchise, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur public.

• **Orientation vers une concurrence accrue dans le secteur public** : Ce principe implique le passage à des contrats à durée déterminée et à des procédures d'appels d'offres publics, avec pour justification que « la rivalité ou la concurrence a toujours été perçue comme essentielle pour réduire les coûts et améliorer les standards ».

• **Adoption des styles de gestion du secteur privé** : Selon Christopher Hood, il est crucial d'intégrer les outils de gestion « éprouvés » du secteur privé dans le secteur public. Cela nécessite un éloignement de l'éthique traditionnelle de service public de type « militaire », l'introduction d'une plus grande flexibilité dans les processus d'embauche et de récompense, ainsi qu'une utilisation accrue des techniques de relations publiques.

• **Focalisation sur une utilisation disciplinée et rationnelle des ressources** : Cela implique l'adoption d'une approche rationnelle, prudente et économique dans la gestion des ressources. Les mesures pour y parvenir incluent la réduction des coûts directs, le renforcement de la discipline de travail, la résistance aux revendications syndicales, et la limitation des « coûts de conformité » pour les entreprises. La justification sous-jacente à ce principe est la « nécessité de contrôler les demandes croissantes de ressources du secteur public et de les utiliser de manière efficace ».

### **3. Les principes du NPM selon Pollitt Christopher :**

Lorsque Pollitt Christopher (1994) <sup>1</sup> discute du remplacement du modèle traditionnel (wébérien) de gestion des administrations et des services publics qui repose sur la centralisation, la hiérarchie bureaucratique, l'autosuffisance et le contrôle direct, par un nouveau management public orienté vers le marché, il souligne la nécessité d'adopter certains principes spécifiques pour faciliter cette transition, notamment :

- Un déplacement de l'accent mis sur les systèmes de gestion et les efforts, passant des ressources (*inputs*) et des processus vers les résultats (*outputs*) et les réalisations ;

---

<sup>1</sup> Cité par : Rahman, Md Mizanur, et al, (2013) : The paradigm from traditional public administration to new public management system in Bangladesh : What do reform initiatives stand for, Advances in Economics and Business, vol.1, no. 3, p.298

- Une tendance vers une mesure et une quantification accrues, notamment sous forme de systèmes d'« indicateurs de performance » et/ou de « normes » explicites ;
- Un recours plus fréquent à des mécanismes de type marchand pour la prestation de services publics (solutions de quasi-marché, appels d'offres concurrentiels obligatoires) ;
- Préférence pour des formes organisationnelles légères/plates (*lean/flat*) et autonomes : décentralisation sous le principe de : « *let the managers manage* » ;
- Privilégiant les relations de type contractuel plutôt que hiérarchique ;
- Orientation client et qualité ;
- Estomper les frontières entre les secteurs publics, privés et à but non lucratif ;
- Orientation axée sur les valeurs : faveur à l'individualisme et à l'efficacité plutôt qu'à l'égalité et à l'universalisme.

Le principe d'orientation axée sur les valeurs, qui privilégie l'individualisme par rapport à l'égalité et à l'universalisme, peut sembler complexe mais il reflète des changements dans la façon de concevoir et de fournir les services publics.

L'individualisme est défini comme la mesure dans laquelle les intérêts personnels sont donnés plus d'importance que les besoins du groupe,<sup>1</sup> or dans le contexte proposé par l'approche du NPM, l'individualisme ne signifie pas nécessairement une approche égoïste, mais plutôt une reconnaissance des différences individuelles.

Le livre « *Reinventing Government* » de David Osborne et Ted Gaebler (1993)<sup>2</sup> explore la transformation des organisations du secteur public vers un paradigme orienté vers le marché et centré sur le client. Un exemple illustratif est montré dans la municipalité de Phoenix, en Arizona. La municipalité a lancé un programme dans lequel plusieurs équipes ont participé à la compétition pour fournir divers services, tels que la gestion des déchets. La mise en œuvre de cette méthodologie a entraîné une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle et des gains financiers. Contrairement à l'approche conventionnelle de la répartition uniforme des ressources dans toute la ville, Phoenix a choisi d'allouer les ressources sur la base de critères d'efficacité et

---

<sup>1</sup> Ilies Remus, Wagbner David T, et Morgeson Frederick P, (2007) : Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism, *Journal of applied psychology*, vol. 92, no. 4, p. 1142.

<sup>2</sup> Osborne David, (1993) : *Reinventing Government*, *Public Productivity & Management Review*, vol. 16, no. 4, p.352.



d'efficacité. Cette décision reflète une transition notable vers la priorisation de l'individualisme, en particulier en termes de performance d'équipe, et l'accent mis sur l'efficacité au lieu d'une approche standardisée et uniforme de la prestation de services.

#### **4. Les principes du NPM selon Osborne David et Gaebler Ted :**

En complément de l'élaboration théorique du New Public Management (NPM) et de son application pratique aux États-Unis, Osborne et Gaebler (1993)<sup>1</sup> ont synthétisé les principes essentiels du NPM qu'ils qualifient du management entrepreneurial, de la manière suivante :

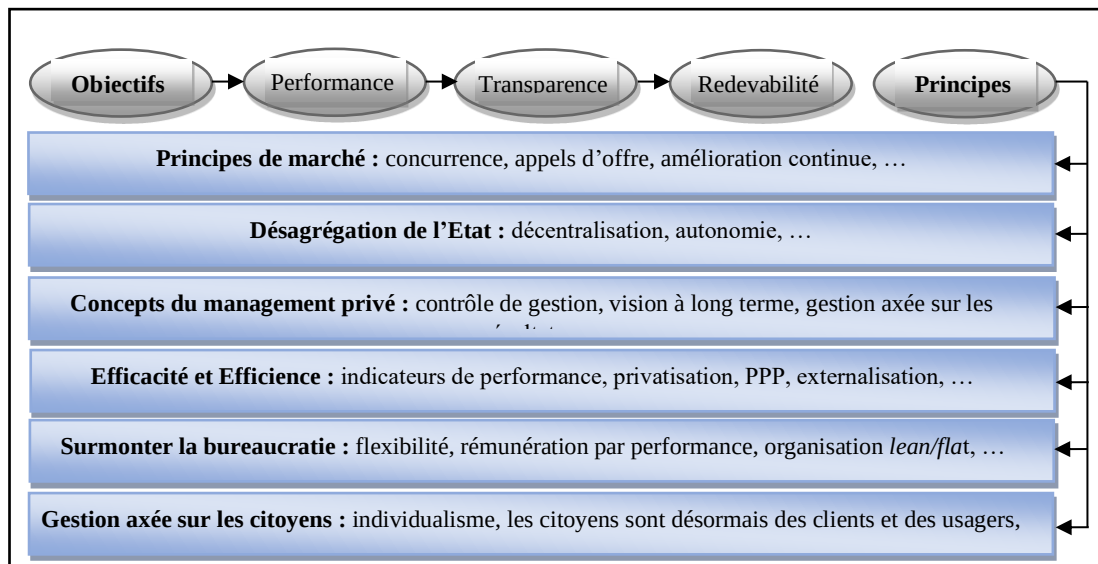
- Stimuler la concurrence entre les fournisseurs de services ;
- Créer un management axé sur les citoyens actifs, et non sur la bureaucratie ;
- Mesurer la performance en se concentrant sur les résultats, pas seulement sur les ressources ;
- Mettre l'accent sur les objectifs et les missions, pas sur les règles et les réglementations,
- Accueillir les usagers des services publics et leur proposer des choix ;
- Plutôt que de résoudre les problèmes après leur survenue, il faut les éviter avant qu'ils ne se produisent ;
- Tout en ayant pour objectif la génération de revenus, il est essentiel de ne pas se limiter à la simple dépense de deniers publics, mais plutôt d'adopter une démarche entrepreneuriale dans la gestion.
- Créer une gestion décentralisée avec une compréhension participative ;
- Privilégier les mécanismes de marché aux mécanismes bureaucratiques ;
- Adopter une approche de management qui agit comme un catalyseur pour tous les secteurs et les mobilise pour résoudre les problèmes, sans se limiter aux services publics.

Après avoir examiné les principes fondamentaux du NPM, qui se distinguent par leurs particularités et se concentrent chacun sur un postulat jugé prépondérant, nous présentons ci-dessous la figure récapitulative suivante :

---

<sup>1</sup> Tavas Bekir, (2019) : Principles And Application Of New Public Management Approach, BEÜ İİBF AİD, vol. 4, no. 2, p. 289

**Figure 5: Les principes du New Public Management**



**Source :** Réalisée par nos soins

## **Section 3 : Les réformes du New Public Management**

Depuis l'effondrement du communisme en 1989, tous les pays d'Europe centrale et orientale ont entrepris des réformes de la fonction publique visant à transformer leurs bureaucraties hautement politisées et inefficaces en administrations professionnelles modernes.<sup>1</sup> Pour mener à bien la transformation managériale, économique, sociale et politique du système bureaucratique, un ensemble de réformes semblent nécessaires à mettre en place.

### **1. Définition de la réforme :**

Le verbe latin « *reformato* » dont l'équivalent en français « la re-forme » dans le contexte politique signifiait « revenir à l'état précédent ». Dans les sociétés traditionnelles (en Europe - jusqu'aux temps modernes), les innovations ont été traitées avec suspicion. Les raisons des changements ont été recherchées dans les coutumes ancestrales. Ce point de vue peut avoir été basé sur de nombreuses expériences sociales ratées. Actuellement, le sens moderne du mot « réforme » veut dire « transformation dans le but de l'amélioration ».<sup>2</sup>

Dans le même ordre d'idées, les répercussions des réformes impactent plusieurs niveaux désormais appelés « parties prenantes », le tableau suivant illustre cet impact en s'appuyant sur l'évaluation des nouvelles réformes publiques.

---

<sup>1</sup> Neshkova Milena I, et Kostadinova Tatiana, (2012) : The effectiveness of administrative reform in new democracies, *Public Administration Review*, vol. 72, no. 3, p. 324

<sup>2</sup> Polterovich Victor, (2008) : Modern Condition of the Theory of Economic Reforms, *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 1(40), p. 40

**Tableau 3: Impacts des réformes sur la structure administrative et relationnelles dans le secteur public**

| Parlement                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Gouvernement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Agences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Des modifications dans l'organisation des procédures et des structures du Parlement ;</li><li>• Un réajustement des compétences entre le gouvernement et le Parlement ;</li><li>• Des changements dans la prise de décisions stratégiques.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La transformation des relations entre les ministères et les agences gouvernementales, qui évoluent vers des rapports de client à fournisseur;</li><li>• L'adoption de contrats axés sur la performance comme principal outil de gestion des agences;</li><li>• Un changement de culture au sein du gouvernement, avec un accent accru sur la performance.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'élargissement des options pour l'allocation des ressources ;</li><li>• La modification des processus opérationnels au sein des agences ;</li><li>• La transformation des structures organisationnelles des agences ;</li><li>• Une évolution dans la culture des agences, marquée par le développement des concepts de client et de coût.</li></ul> |

**Source :** Bouckaert Geert, (2003) : La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? , Revue française d'administration publique, vol n°105-106, no. 1-2, p.40

Dans un autre ordre d'idée, il est reconnu que dans les pays occidentaux, les réformes du NPM ont été fortement influencées par quatre facteurs principaux : le type de système politique en place (tel que les démocraties parlementaires ou les systèmes présidentiels), l'orientation politique des partis au pouvoir (les réformes du NPM étant susceptibles d'être modelées selon les orientations idéologiques et les agendas des partis politiques), les conditions macroéconomiques (par exemple, un gouvernement peut mettre en place des réformes du NPM pour accroître l'efficacité et diminuer les dépenses publiques en période de crise économique), et la tradition historique et administrative de l'État (la tradition de l'État)<sup>1</sup> y compris son orientation en tant qu'État-providence qui peut jouer un rôle primordiale dans la façon dont les réformes du NPM sont perçues et mises en œuvre.

<sup>1</sup> Samaratunge Ramanie Quamrul Alam, et Julian Teicher, (2008): Les réformes du nouveau management public en Asie : comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est, Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 74, no. 1, p.30

## **2. Définition de l'État providence :**

De nos jours, le terme d'État providence est interprété de deux manières. Dans une acception large, souvent utilisée par ceux qui critiquent le rôle excessivement intrusif de l'État, il désigne un État interventionniste qui s'est institutionnalisé après la Seconde Guerre mondiale. Dans une définition plus restreinte, que nous adoptons ici, l'État-providence est vu comme un acteur qui intervient pour garantir une prise en charge collective des besoins de solidarité sociale.<sup>1</sup> On peut donc l'appréhender comme un modèle de gouvernement visant à protéger la population contre les risques et les vulnérabilités en fournissant un soutien et une assistance à ceux qui en ont besoin.<sup>2</sup> Bien que cette dernière idée fasse référence aux prestations sociales actuellement fournies par l'État, elle peut également être utilisée pour désigner un modèle idéal de prestation où le bien-être est offert de manière exhaustive à chaque citoyen. Dans le même ordre d'idée, un État-providence peut être vu comme une conceptualisation du gouvernement où l'État, ou un réseau solide d'institutions sociales, joue un rôle prépondérant dans la protection et la promotion du bien-être économique et social de ses citoyens.<sup>3</sup>

Actuellement la notion de l'État providence est liée à deux autres notions très connues : le capitalisme et le New Welfare State. Tout d'abord, on peut dire que les principes de l'État providence sont en conflit avec ceux du capitalisme, mais les institutions non marchandes de l'État-providence sont des préconditions nécessaires pour un système économique basé sur l'échange, qui utilise le travail et d'autres objets sociaux comme s'ils étaient des marchandises. De plus, le capitalisme d'après-guerre dépendait grandement des mesures de politique sociale.<sup>4</sup> En outre, le nouvel État-providence est une version moderne des États-providence des générations précédentes. Sa différence réside dans les évolutions du monde et le point de départ de sa construction. Il met davantage l'accent sur la liberté pratique en tant que condition nécessaire au bien-être, et sa conception du bien-être est plus active que celle que l'on connaissait dans les incarnations antérieures de l'humanisme social. De plus, le nouvel

---

<sup>1</sup> Merrien, François-Xavier, (2007): Introduction, L'État-providence, dirigé par François-Xavier Merrien éd, Presses Universitaires de France, p. 3

<sup>2</sup> Johanna Kuhlmann, (2018): What is a welfare state, Routledge handbook of the welfare state, Routledge, p.13

<sup>3</sup> Askola Joni, et Davison Benjamin, (2023): The Welfare State Scattergram. Politologija, vol. 110, no 2, p. 76

<sup>4</sup> Laruffa Francesco, (2022): Neoliberalism, economization and the paradox of the new welfare state, European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie, vol. 63, no 1, p. 138

État-providence se soucier directement du bien-être de tous, pas seulement des soutiens de famille. Par conséquent, le plein emploi ne peut plus signifier aujourd'hui ce qu'il signifiait dans les années 1970, et la liberté pratique exige que les hommes et les femmes aient tous deux accès à des ressources adéquates pour planifier leur vie et chercher à bien vivre selon leurs préférences.<sup>1</sup>

Dès lors, on peut avancer que, l'État providence représente un modèle de gouvernance unique qui se situe entre deux concepts contrastés : le capitalisme traditionnel et le nouvel État providence. Ce système est dédié à assurer une répartition équitable des revenus, avec un fort engagement à protéger et à soutenir les secteurs défavorisés de la société. Fondamentalement, l'État providence met l'accent sur des mesures de sécurité sociale solides et accorde la priorité aux domaines sociaux clés, notamment l'éducation, la santé et le logement. Son principal mécanisme de fonctionnement est l'application stratégique des politiques fiscales, qui sont utilisées pour équilibrer les objectifs économiques et sociaux.

### **3. Les premières initiatives de réformes dans le secteur public :**

Au début, la réforme avait mis l'accent sur la sensibilisation aux coûts et l'orientation client en augmentant la marge de manœuvre et l'autonomie des unités opérationnelles en échange d'une plus grande transparence sur les coûts et les résultats de production, conformément à l'idée centrale du NPM, à savoir échanger « la liberté de gestion » contre « la responsabilité des résultats ». À la fin des années 1990, les réformes et les débats sont devenus plus étendus, voire flous, et ont inclus d'autres aspects tels que la gestion de la qualité (enquêtes auprès des clients), les concepts et instruments de gestion des ressources humaines et la comparaison avec les meilleures pratiques (Benchmarking).<sup>2</sup>

Le mouvement du NPM donc a engendré des changements dans la manière dont les administrations publiques travaillent et abordent la performance, l'efficacité et l'économie. Ces réformes visent à passer de principes bureaucratiques hiérarchiques à de nouvelles pratiques de gestion. Les facteurs de mise en œuvre des réformes du NPM incluent la dette publique, la stratégie de transfert des politiques et les facteurs

---

<sup>1</sup> Brian Ellis, (2023): The New Welfare State, On Civilizing Capitalism, Ed1, Palgrave Macmillan, p. 216

<sup>2</sup> Proeller Isabella, et Siegel John, (2021): Public management reforms in Germany: New steering model and financial management reforms, Public administration in Germany, p.395

politiques. Les principes et les outils du NPM ont influencé les réformes du secteur public tant dans les pays développés que dans les pays en développement, sous l'impulsion d'organisations telles que l'OCDE<sup>1</sup>, la BM et le FMI. Par conséquent, nous entreprendrons une analyse approfondie de ces diverses réformes adoptées, découlant des expériences variées de différents pays.

#### **4. Les modèles du NPM :**

En 2010, un rapport de l'OCDE a mis en évidence le fait que les réformes du NPM varient grandement selon les contextes, rendant ainsi ardue la tâche de définir un modèle universel. Cette perspective est partagée par plusieurs chercheurs qui ont tenté de synthétiser et de différencier diverses incarnations du NPM. Parmi ces chercheurs, on retrouve Ferlie et al. (1996), Mönks (1998) et Bolgiani (2002), chacun ayant apporté une contribution significative à la compréhension et à la classification des différentes formes que le NPM peut prendre.

**Tableau 4: Réformes et modèles du NPM**

| Objectifs recherchés       | Efficience                                          | Rationalisation                                        | Qualité et satisfaction de l'utilisateur   |                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Ferlie et al (1996)</b> | Le modèle de l'efficience                           | Le modèle du downsizing et de la décentralisation      | Le modèle de la recherche de l'excellence  | Le modèle d'orientation vers le service public |
| <b>Monks (1998)</b>        | Le modèle efficient                                 | Le modèle de la flexibilité organisationnelle          | Le modèle qualitatif                       | Le modèle participatif                         |
| <b>Bolgiani (2002)</b>     | Le modèle du marché ou la recherche de l'efficience | Le modèle de la décentralisation vers un Etat flexible | Le modèle de l'excellence et de la qualité |                                                |

**Source :** Gulliver Lux, Op.cit, p.56

Les études menées par ces auteurs révèlent une série de modèles du NPM, notamment :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Samaratunge Ramanie et al, Op.cit, p.28

<sup>2</sup> Emery Yves et al, (2004) : La formation continue dans les services publics: analyse de l'impact des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et d'encadrement, Editions Scientifiques Européennes, Peter Lang, Berne, p.22

- **Le modèle efficient** : Cette forme du NPM est apparue au début des années 1980, en particulier dans certains pays anglo-saxons. Son objectif principal est d'augmenter l'efficacité des organisations du secteur public en adoptant des critères de mesure similaires à ceux du secteur privé.

Dans ce modèle, l'accent est mis sur les principes économiques de concurrence et d'efficacité productive, avec une forte orientation vers l'amélioration des performances. Des instruments de gestion concrets inspirés du secteur privé sont dès lors implantés. Des contrats de prestations liant les pouvoirs publics aux organes administratifs sont établis au sein desquels un budget est déterminé en fonction d'un certain nombre de missions que les administrations doivent accomplir. Un plan détaillé de mesure de la performance accompagne souvent ces contrats de prestations. Ils ont une parenté plus ou moins évidente avec les outils plus anciens développés au États-Unis (le PPBS) ou en France (la RCP).

- **Le modèle d'orientation service public** : L'objectif de ce modèle est de renforcer les missions inhérentes au secteur public en intégrant des principes empruntés au secteur privé. Les axes principaux de cette modernisation comprennent la qualité du service, une orientation vers la performance, mais toujours avec l'ambition d'atteindre l'excellence dans le secteur public. Ce modèle prend également en compte les attentes et besoins des clients tout en préservant les valeurs et missions spécifiques au secteur public.

- **Le modèle du downsizing (décentralisation et flexibilité organisationnelle)** : Au cœur de ce modèle se trouve le concept de décentralisation des responsabilités administratives, une démarche visant à alléger la structure bureaucratique traditionnelle. L'objectif est de distinguer clairement les aspects opérationnels des aspects stratégiques, et de redistribuer les pouvoirs décisionnels vers les échelons les plus proches des utilisateurs ou clients. La flexibilité organisationnelle, quant à elle, s'appuie sur différents mécanismes tels que les contrats de prestation, la réduction des niveaux hiérarchiques, et la délégation des responsabilités aux niveaux opérationnels ("*front line*"). Ces mesures visent à rendre la gestion des services administratifs plus agile et à décentraliser les processus décisionnels.

- **Le modèle qualitatif** : Ce quatrième modèle vise à rapprocher l'administration des citoyens, usagers et clients, notamment en sollicitant l'opinion de ces derniers sur les



prestations fournies par l'administration au moyen d'enquêtes de satisfaction de marché, ou en développant des démarches qualité par la certification ISO par exemple.

- **Le modèle à la recherche d'excellence** : Cette approche se distingue par son objectif de transformer la culture des organisations publiques, en les orientant vers des processus continus d'apprentissage et d'amélioration centrés sur la qualité. Ce modèle met l'accent sur la décentralisation des décisions et des responsabilités, l'inversion de la pyramide hiérarchique, et l'encouragement des processus d'apprentissage, du leadership et de l'identification à l'organisation. L'exemple le plus représentatif de ce modèle est incarné par les standards dits « d'excellence », comme le modèle européen de la qualité développé par l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM), qui reflète une quête constante d'amélioration et d'excellence au sein des organisations publiques.
- **Le modèle participatif** : Il vise à démocratiser les processus administratifs par une plus grande participation des citoyens et une recherche de vérification des processus démocratiques. Pour ce faire, ces derniers sont conviés à participer à la définition des prestations, ils ont donc leur mot à dire dans les processus décisionnels.
- **Le modèle hybride** : Les réformes administratives entreprises au niveau du gouvernement central dans des pays comme le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, ainsi que celles mises en œuvre dans les administrations locales aux Pays-Bas, en Allemagne et en Suisse, illustrent la pertinence de cette catégorisation.<sup>1</sup> A cet égard, Emery Yves et al (2004)<sup>2</sup> soutenaient l'idée selon laquelle il n'existe pas de « modèle pur » du NPM, car les expériences menées concrètement dans le secteur public de ces pays sont souvent hybrides. De plus, ces expériences démontrent que les différents modèles de NPM ont tendance à se compléter et à évoluer avec le temps. L'exemple du Royaume-Uni est particulièrement éloquent à cet égard. Initialement, sous l'ère Thatcher, l'accent était mis de manière prononcée sur l'efficacité financière. Cependant, avec le temps, cette approche a été enrichie par une forte dimension qualitative, visant à conférer au programme de nouvelle gestion publique un aspect plus humain et un contenu plus nuancé et diversifié, reflétant ainsi une évolution vers une approche plus équilibrée et intégrée du NPM.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mönks Joost Gerard, (1998) : La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique?, La pensée comptable, dirigé par Marc Hufty, Graduate Institute Publications, Genève. Disponible sur : <https://books.openedition.org/iheid/2657?lang=fr>

<sup>2</sup> Emery Yves et al, Op.cit, p. 24

<sup>3</sup> Mönks Joost Gerard, Op.cit, Disponible sur : <https://books.openedition.org/iheid/2657?lang=fr>

## **5. Impacts et perspectives des réformes du NPM :**

Pour Mccourt (2002) <sup>1</sup>, « Le succès de la réforme dépend principalement des caractéristiques institutionnelles et politiques d'un pays ». Et cela veut dire que le succès d'une réforme ne peut pas être généralisé de manière uniforme à tous les pays, car les institutions, les structures politiques, les cultures administratives et les contextes économiques varient considérablement d'une nation à l'autre. Ces facteurs peuvent influencer la manière dont la réforme est conçue, mise en œuvre et perçue par la société, ce qui peut à son tour déterminer si elle parvient à atteindre ses objectifs prévus et à produire des résultats positifs. Ce constat est validé via les expériences illustrées ultérieurement.

Récemment, un débat intense a émergé autour des multiples effets du Nouveau Management Public, suscitant la création de plusieurs cadres théoriques destinés à faciliter une analyse comparative, d'une part, entre les pays développés, et d'autre part, entre les pays en développement afin d'apporter une compréhension plus fine de son impact dans des contextes nationaux différents.

Au cours d'une étude empirique conduite en 2003 par David Giaouque, une investigation a été entreprise pour analyser les conséquences des réformes de type « NPM » mises en place par les gouvernements canadien et suisse sur le fonctionnement des administrations publiques. Bien que ces deux pays aient adopté des approches réformatrices légèrement différentes, il est frappant de constater que les effets de ces réformes ont convergé de manière étonnante. Dans le cadre de cette recherche, l'auteur a entrepris une analyse comparative entre les résultats escomptés et les retombées inattendues, voire non anticipées, de ces réformes.

---

<sup>1</sup> Cité par: Belhassan Khaoula, et Azegagh Jalal, (2020): New Public Management reforms in developing countries: the Moroccan case, IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research, vol. 2, no. 3, p.3

**Tableau 5: Réformes de l'administration publique : Entre Aspirations et Réalités Imprévues**

| Dimensions                         | Résultats attendus des réformes                                                                                                                                                                                                                              | Résultats non conformes identifiés par l'enquête                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimension Institutionnelle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laisser une plus grande marge de manœuvre aux services administratifs</li> <li>- Séparer plus strictement les activités stratégiques et les activités opérationnelles</li> <li>- Se rapprocher du client</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apparition de nouveaux acteurs qui s'immiscent dans les affaires services (lobbys divers)</li> <li>- Intérêts encore plus marqué de la part des parlementaires pour les questions opérationnelles des services.</li> <li>- Le client se transforme en figure disciplinaire de l'administration.</li> </ul> |
| <b>Dimension Managériale</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilisation du fonctionnement organisationnel</li> <li>- Développement de l'efficacité par fixation d'objectifs et gestion budgétaire plus stricte</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la concurrence au sein des services administratifs et perte de capacité de coopération.</li> <li>- Explosion des tâches administratives liées aux outils de gestion introduits.</li> </ul>                                                                                               |
| <b>Dimension Du pouvoir</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir accru dévolu aux gestionnaires.</li> <li>- Responsabilisation des employés.</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration accrue du pouvoir et politisations des gestionnaires publics.</li> <li>- Accentuation de la différence entre cadres et employés.</li> <li>- Importance prise par les lobbys divers faisant pression sur les services.</li> </ul>                                                            |
| <b>Dimension Culturelle</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement culturel (plus de flexibilité, d'innovation et d'initiatives).</li> <li>- Viser une plus grande compétition pour motiver les individus</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de cultures de groupe</li> <li>- Développement d'une concurrence les groupes d'un même service.</li> <li>- Développement de l'égoïsme institutionnel.</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>Dimension Légitimationnelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le client, le marché, la mesure et l'efficacité comme nouvelles valeurs de l'administration publique.</li> <li>- Développement de la notion de la qualité pour justifier le travail de l'administration</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflits entre les valeurs marchandes émergence et les valeurs civiques typiques du monde administratif.</li> <li>- Quand la mesure doit faire sens, on perd le sens de la mesure (perte des finalités du travail au profit des moyens ou instruments de gestion)</li> </ul>                              |

**Source :** Giaque David, (2003) : Nouvelle gestion publique et régulation

organisationnelle. La bureaucratie libérale, Revue Internationale des Sciences

Administratives, vol. 62, no. 4, p. 683

L'expérience menée dans quatre pays d'Asie du Sud et du Sud-Est a révélé des résultats variés concernant les réformes du NPM. À Singapour et en Malaisie, les programmes de réforme étaient assez exhaustifs, et l'infrastructure nécessaire a été mise en place de manière efficace. L'engagement fort et le leadership politique dans ces pays

ont joué un rôle crucial dans l'accélération de ces réformes. La Malaisie, en particulier, a réalisé des progrès significatifs dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services publics. Ces deux pays, influencés par des forces de marché puissantes, ont lancé d'ambitieux programmes de développement économique nécessitant un secteur public performant et compétent. Singapour se distingue comme le cas le plus réussi de mise en œuvre des réformes du NPM parmi ces quatre pays. Dans ces deux pays, la diversité ethnique n'a pas posé de problème majeur. En revanche, au Sri Lanka, la guerre civile qui perdure depuis 1983 a absorbé une grande partie des ressources physiques et humaines qui auraient pu être autrement investies dans le développement du pays.<sup>1</sup>

Au Sri Lanka comme au Bangladesh, un grand nombre d'entités publiques ont été privatisées dans le cadre de leurs initiatives de réforme durant les années 1980. Toutefois, le processus de privatisation dans ces pays n'a pas été mené de manière efficace. Au Sri Lanka, la privatisation est devenue une opportunité pour la corruption et la distribution de faveurs, générant des revenus de manière non éthique. Le Bangladesh a rencontré des problèmes similaires.

En revanche, la Malaisie a lancé un programme de privatisation plus structuré, visant à stimuler le dynamisme du marché et offrir des opportunités aux Bumiputras (indigènes malais) ainsi qu'aux investisseurs étrangers. Pour assurer l'efficacité et la responsabilité du processus de privatisation, le gouvernement malaisien a mis en place des mesures spécifiques pour renforcer les capacités d'audit de gestion du vérificateur général auprès des entités privatisées.

Singapour, quant à lui, a adopté un modèle de corporatisation tout en conservant la propriété publique, et a mis en place des mesures anticorruption rigoureuses pour améliorer l'efficacité des secteurs transformés en entreprises. Le leadership politique du pays a fortement soutenu ce processus, contribuant ainsi à son succès.<sup>2</sup>

Finalement, le succès ou l'échec d'une réforme peut souvent demeurer imprévisible, particulièrement dans un environnement caractérisé par son incertitude. Cependant, il

---

<sup>1</sup> Samaratunge Ramanie et al, Op.cit, p.44

<sup>2</sup> Ibid.

est primordial de prendre des préconditions minutieuses avant d'entamer des réformes de type NPM au sein de tout pays en développement, à savoir : <sup>1</sup>

- Tout pays envisageant de mettre en œuvre ces réformes doit avoir un niveau de développement économique raisonnable et une expérience des opérations de marché pour s'assurer que la nouvelle réforme puisse être appliquée correctement ;
- Les marchés sont inefficaces sans l'État de droit, un système judiciaire bien développé est nécessaire pour appliquer les réformes du NPM ;
- Avant de mettre en œuvre les réformes du NPM, le pays doit avoir appliqué le modèle wébérien pour garantir un système de contrôle efficace ;
- Enfin, la capacité de l'État est une condition préalable pour s'assurer que l'État peut prendre toute mesure de réforme de manière décisive en utilisant ses institutions puissantes, son personnel hautement qualifié et son administration organisée.

---

<sup>1</sup> Elias Sarker Abu, (2006): New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh, International Journal of Public Sector Management, vol. 19, no. 2, p.184

## **Chapitre 2 : Les soubassements théoriques du New Public Management**

Dans ce deuxième chapitre, nous entreprendrons une exploration approfondie des théories fondamentales qui ont progressivement façonné l'émergence d'une nouvelle approche de gestion des organisations publiques, désormais connue sous le nom de NPM. Nous débuterons par une analyse de la théorie des choix publics, suivie de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction.

En dernier lieu, nous clarifierons les objectifs visés par ce nouveau concept dans le but de construire une base qui va nous permettre de discuter et d'évaluer les réussites et les limites du NPM.

### **Section 1 : La théorie du *Public Choice***

#### **1. Définir et comprendre la théorie du *Public Choice***

Communément désigné sous diverses appellations telles que « théorie », « école de pensée » ou encore « courant intellectuel », le concept de *Public Choice* se réfère initialement à un programme de recherche visant à décomposer les comportements politiques. Ce programme s'appuie sur une série de principes issus de l'économie néoclassique. Il se concentre principalement sur l'analyse des motivations des politiciens et des bureaucrates, l'étude des choix électoraux et de leurs impacts, ainsi que sur l'examen du rôle joué par les groupes d'intérêts dans le processus politique.<sup>1</sup>

L'école des choix publics est établie au début des années 1960 par les économistes James Buchanan et Gordon Tullock de l'Université de Virginie et étend le concept de marché à l'analyse des systèmes politiques, ses principes fondamentaux sont exposés dans :<sup>2</sup>

- *The Calculus of Consent*, James Buchanan et Gordon Tullock (1962).
- *The demand and the supply of public goods*, James Buchanan et Richard A. Musgrave (1968).

---

<sup>1</sup> Benoît Cyril, (2018) : *Public Choice* , Dictionnaire d'économie politique. Capitalisme, institutions, pouvoir, dirigé par Hay Colin, et Andy Smith, Paris, Presses de Sciences Po, p.376.

<sup>2</sup> Jean Boncoeur, et Hervé Thouément, (2000) : *Histoire des idées économiques*, Nathan, 2<sup>e</sup> édition, p.205

- *Theory of public choice: Political applications of economics*, James Buchanan et Robert D Tollison (1972) .

Parmi les autres travaux précurseurs qui ont joué un rôle clé dans le développement de la théorie des choix publics, on peut citer : <sup>1</sup>

- *The Theory of Political Coalitions*, William H. Riker (1962).
- *The Logic of Collective Action*, Mancur Olson (1965).
- *Social Choice and Individual Values*, Kenneth Arrow (1951).
- *The Theory of Committees and Elections*, Duncan Black (1958).

Pour d'autres chercheurs, les fondements de la théorie des choix publics (TCP) remontent aux travaux de Joseph Schumpeter et Knut Wicksell. Schumpeter a soutenu que les politiciens rivalisaient pour les votes des gens de la même manière que les entreprises concurrentes rivalisaient pour les dollars des consommateurs. Et Wicksell a poussé l'argument un peu plus loin en affirmant que cela a conduit à des dépenses gouvernementales excessives et à des impôts élevés, car la majorité imposait sa vision d'une bonne société à une minorité politiquement impuissante.

En outre, l'approche moderne des choix publics a débuté avec Downs en 1957, qui cherchait à étudier la politique avec les hypothèses habituelles de la théorie économique. Downs <sup>2</sup> émet l'hypothèse que les gens ne se préoccupent que d'eux-mêmes et agiront uniquement pour promouvoir leurs propres intérêts personnels. De là, il en déduisit plusieurs conséquences importantes pour l'étude de la prise de décision politique : les politiciens agiront pour maximiser leurs votes et les électeurs auront tendance à être des dupes mal informées.

Donc, la théorie des choix publics n'est pas le produit direct d'un seul chercheur ou économiste mais plus tôt une accumulation de plusieurs idées de théoriciens différents qui a attiré l'attention du public en 1986, lorsque James Buchanan a reçu le prix Nobel d'économie.

---

<sup>1</sup> Julien Grandjean, (2020): Les contributions de Downs, Tullock et Buchanan à la naissance de l'analyse économique du politique, Faculté de droit, sciences économiques et de gestion, Université de Lorraine, Nancy, p.14.

<sup>2</sup> Cité par : Pressman Steven, (2004): What is wrong with public choice, Journal of Post Keynesian Economics, vol. 27, no. 1, p. 3

Il est également possible d'avancer que le développement de la théorie des choix publics est fortement lié aux recompositions de la pensée économique au sortir de la seconde guerre mondiale. <sup>1</sup>En effet, les économistes consacraient leurs efforts presque exclusivement à la compréhension et à l'explication du secteur du marché. La première incursion modeste de Buchanan dans le sujet, en 1949, se résumait à peu près à un appel à l'attention des économistes qui examinaient les impôts et les dépenses, afin qu'ils prêtent davantage d'attention à la réalité empirique et donc à la politique. Il exprime ainsi un paradoxe entre la réalité économique observée à l'époque et la focalisation de la recherche économique sur une partie spécifique de l'économie, en ignorant largement les dynamiques politiques qui influençaient fortement la distribution des ressources économiques.

On peut déjà comprendre le vide ou plus précisément le « gap » que ce courant de pensée veut combler, et c'est exactement ce que Muller affiche dans la définition suivante : l'« étude économique des processus de décision non marchands, ou, plus simplement, l'application de l'analyse économique à la science politique ». Cette théorie cherche à comprendre les comportements et les décisions politiques à travers le prisme des méthodes et des principes de l'économie.<sup>2</sup>

Durant de nombreuses années, tant les économistes spécialisés dans le développement que leurs homologues d'autres branches ont omis d'élaborer une théorie positive authentique sur le comportement des États, préférant partir du principe que l'État fonctionnait comme un mécanisme idéal, prêt à mettre en œuvre les solutions optimales proposées par les théories existantes. Toutefois, en pratique, l'État se compose d'une multitude d'individus qui opèrent au sein d'un cadre institutionnel bien défini, poursuivant leurs propres objectifs et interagissant les uns avec les autres de manière coopérative ou antagoniste. Cette perspective est au cœur de la « théorie des choix publics », qui offre des idées et des visions précieuses et sert d'inspiration majeure pour les études en économie du développement.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Benoît Cyril, Op.cit, p.377

<sup>2</sup> Lafay Jean-Dominique, (1993) : Les apports de la théorie des choix publics à l'analyse des problèmes de développement, Revue d'économie du développement, vol. 1, no. 3,p.104

<sup>3</sup> Ibid, p. 103



Donc, la théorie des choix publics envisage l'État non pas comme une machine monolithique et impersonnelle, mais comme un groupe d'individus agissant selon leurs propres objectifs, préférences et orientations, qui peuvent être complémentaires ou contradictoires. Cette approche offre une compréhension plus réaliste du fonctionnement de l'État, la présentant comme une source d'inspiration importante pour plusieurs théories relatives à la gestion des organisations publiques.

## **2. Postulats de la théorie du « *Public Choice* »**

Avant d'exposer les postulats fondamentaux de cette théorie, il est essentiel d'aborder les préoccupations centrales qui ont captivé ce domaine de réflexion. Ces préoccupations incluent : <sup>1</sup>

- **L'information** : Quels incitatifs sont offerts aux citoyens dans les processus des choix publics pour rechercher et obtenir des informations précises sur les politiques et les conséquences de ces politiques ?
- **La cohérence démocratique** : Comment concevoir des institutions des choix collectifs afin de limiter la possibilité que les résultats des votes soient perçus comme arbitraires ou imposés ? Étant donné le problème de Condorcet-Arrow, ce problème concerne à la fois la légitimité morale des choix démocratiques et la stabilité pratique des gouvernements démocratiques.
- **La portée constitutionnelle** : Comment peut-on limiter le pouvoir des majorités au domaine de choix défini par les documents constitutifs ou les normes de la société ? Si les majorités peuvent décider des limites de vitesse, comment peut-on les empêcher de choisir une religion d'État ou de prendre des décisions concernant les droits reproductifs des femmes ?
- **L'action collective** : Comment les institutions et les normes sociétales peuvent-elles être conçues ou préservées de manière à encourager les contributions volontaires au bien collectif ? Le parasitisme est une pathologie des sociétés anomiques, mais les tendances des grandes démocraties à devenir anomiques semblent irrésistibles.
- **La recherche de rente** : Comment peut-on limiter ou éliminer les compétitions destructrices pour des avantages artificiels tels que les barrières tarifaires ou les subventions agricoles ?

---

<sup>1</sup> Munger Michael C, (2011): Self-interest and public interest: The motivations of political actors, Critical Review, vol. 23, no. 3, p.341

Sur la base de ces diverses interrogations, la théorie des choix publics a établi plusieurs postulats fondamentaux, parmi lesquels quatre se distinguent particulièrement :

## **2.1. Interpréter les faits politiques via des outils utilisés dans l'économie :**

La théorie des choix publics prend essentiellement les outils et les méthodes développés à un niveau analytique sophistiqué dans la théorie économique et vise à les appliquer au secteur gouvernemental, à la politique et à l'économie publique. Tout comme avec la théorie économique, l'analyse tente de mettre en relation le comportement des acteurs individuels dans le secteur gouvernemental, c'est-à-dire le comportement des personnes dans leurs divers rôles en tant qu'électeurs, candidats à des fonctions publiques, représentants élus, dirigeants, membres de partis politiques ou fonctionnaires (tous ces rôles sont des « choix publics ») avec le résultat composite que nous observons ou pourrions observer.<sup>1</sup> On dit aussi que, la théorie des choix publics applique les principes fondamentaux de l'économie et le modèle du choix rationnel du comportement humain aux actions des fonctionnaires publics.<sup>2</sup>

Au même sens que la théorie économique l'est, la théorie des choix publics est méthodologiquement individualiste, les unités de base sont des individus qui choisissent, agissent et se comportent, plutôt que des entités organiques telles que les partis, les provinces ou les nations.<sup>3</sup> Cela veut dire que, la théorie des choix publics se concentre sur les choix des individus désormais considérés comme unité de base et acteurs fondamentaux de la politique. Contrairement à une approche qui pourrait se concentrer sur les groupes, les institutions ou les entités collectives, la théorie des choix publics cherche à comprendre de manière très particulière comment se comportent les politiciens, les électeurs, les législateurs, lobbyistes ou bureaucrates, etc., comment ils prennent des décisions ?, quelles sont leurs motivations ?, choisissent ils des politiques au profit de la société ou au détriment de la société ?

---

<sup>1</sup> Buchanan James M, et Tollison Robert D, (1984) : The Theory of public choice—II, University of Michigan Press, p.13

<sup>2</sup> Fisher Talia, (2017) : Law and Economics of Alternative Dispute Resolution, The Oxford Handbook of Law and Economics: Volume 3: Public Law and Legal Institutions, dirigé par Francesco Parisi, p.292

<sup>3</sup> Buchanan James M, et Tollison Robert D, Op.cit, p.13

De manière générale, « *le Public Choice* envisage le politique sous l'angle des sciences analytiques, ce qui permet une rationalisation et une instrumentalisation du politique, qui conduisent au détachement de la société d'elle-même et à la réduction des institutions à leur dimension technicienne »<sup>1</sup>. Cela est dit, cette démarche visant à rationaliser et à instrumentaliser les processus politiques, avec pour objectif d'atteindre des résultats concrets et mesurables. Cependant, cette approche peut également entraîner des conséquences négatives, notamment le risque de détachement de la société par rapport à ses propres enjeux et préoccupations, ainsi que la tendance à réduire les institutions politiques à leur seule dimension technique. Et si l'approche analytique du *Public Choice* peut apporter des éclairages utiles pour comprendre les mécanismes politiques et économiques, il est essentiel de reconnaître les limites de cette perspective et de veiller à ce que les dimensions humaines, sociales et éthiques ne soient pas négligées au profit d'une approche purement technique.

## **2.2. L'intérêt général est un myth :**

D'après l'école du *Public Choice*, les acteurs responsables des décisions publiques ; tels que les dirigeants d'entreprises publiques, les politiciens et les bureaucrates, agissent non pas en priorisant les intérêts collectifs de la société, comme le suggère la rhétorique officielle de l'État, mais en suivant plutôt leurs propres intérêts personnels, à l'instar de tout individu dans d'autres sphères de la vie privée.<sup>2</sup>

La théorie des choix publics repose sur l'hypothèse que, contrairement à l'idée d'un « intérêt public » ou d'un « intérêt général » mythique et indéfinissable, souvent mis en avant par les responsables politiques qui affirment agir exclusivement en son nom, les décisions publiques sont intrinsèquement imparfaites. Cette imperfection provient du fait que les élus et les décideurs publics sont principalement motivés par leurs propres intérêts personnels, en particulier la perspective de leur réélection, plutôt que par la recherche du bien commun.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Julien Grandjean, Op.cit, p.12

<sup>2</sup> Hodge Graeme, (2000): *Privatization: An international Review of Performance*, Monash University Press, Melbourne, Australia.

<sup>3</sup> Zoller Elisabeth, (2014) : *Transparence et démocratie : généalogie d'un succès*, Éditions Panthéon-Assas, Paris, p.21

En résumé, selon l'école des Choix Publics, les notions d'*homo politicus* et d'*homo economicus* sont les mêmes<sup>1</sup> : l'*homo economicus*, dépeint comme un individu rationnel, calculateur et motivé par son intérêt personnel.<sup>2</sup> Pour les universitaires de cette école, les marchés économiques et politiques ne font qu'un, dans la mesure où les individus agissant dans ces sphères sont guidés par des motivations similaires. Leur comportement, qu'il soit économique ou politique, peut ainsi être examiné et compris à l'aide des mêmes outils analytiques.<sup>3</sup>

Par exemple, le ministère de la Justice est chargé de réduire le pouvoir monopolistique dans les industries non concurrentielles. Mais une étude réalisée en 1973 par William F. Long, Richard Schramm et Robert Tollison a conclu que le comportement anti-concurrentiel réel ne jouait qu'un rôle mineur dans les décisions du ministère de la Justice d'engager des poursuites anti-monopole. Au contraire, ils ont constaté que plus l'industrie est grande, plus les entreprises qui le composent sont susceptibles d'être poursuivies.

De même, le Congrès a souvent adopté des lois censées protéger les gens contre la pollution environnementale. Mais Robert Crandall a montré que les représentants du Congrès des États industriels du Nord ont utilisé les amendements de 1977 au Clean Air Act pour réduire la concurrence en freinant la croissance économique dans la Sunbelt. Les amendements exigeaient des normes d'émissions plus strictes dans les zones non développées que dans les zones plus développées et plus polluées, qui se trouvent généralement dans l'Est et le Midwest.<sup>4</sup>

### **2.3.Optimisation du secteur public ou L'option de la privatisation :**

L'environnement dans lequel évoluent les recherches de l'école du *Public Choice* est caractérisé par une méfiance systématique envers l'État et ses représentants. C'est dans ce contexte que James Buchanan, à travers ses recherches, a cherché à établir de nouvelles normes pour le secteur public. L'objectif de ces normes était de minimiser les

---

<sup>1</sup> Damien Theillier, (2012) : Démystifier les élections avec la théorie des choix publics, Disponible sur: <https://www.contrepoints.org/2012/04/16/79616-demystifier-les-elections-avec-la-theorie-des-choix-publics>

<sup>2</sup> Zoller Élisabeth, Op.cit, p.20

<sup>3</sup> Damien Theillier, Op.cit.

<sup>4</sup> Jane S. Shaw, (2008): Public Choice Theory, The Concise Encyclopedia of Economics, p.2.

dysfonctionnements, les privilèges abusifs et la corruption au sein du secteur public, tout en évitant les conséquences indésirables de réformes qui pourraient dévaloriser le travail des fonctionnaires dédiés à leur mission avec un sens aigu du service public.<sup>1</sup>

Pour ce courant, le secteur public est conçu « théoriquement » comme un facteur pervers de bureaucratisation.<sup>2</sup> L'intervention de l'État, que ce soit à travers la réglementation ou la création d'entreprises publiques, est généralement perçue de manière négative, par contre, la privatisation des entreprises publiques est vue comme un retour naturel et justifié vers l'efficacité.<sup>3</sup>

D'après Ehrlich et al (1990)<sup>4</sup>, quatre propositions clés justifient la moindre performance économique des entreprises publiques par rapport à leurs homologues privées :

- Les responsables dans le secteur public subissent peu ou pas les répercussions monétaires et financières de leurs actions et décisions. Cette absence de conséquences directes peut entraîner un manque de responsabilisation.
- Le citoyen devient propriétaire d'une entreprise publique malgré lui, et ce, de manière indivise sans possibilité de vendre ses parts. Cette situation limite son pouvoir et son intérêt à influencer positivement la gestion de l'entreprise.
- Les droits de propriété des entreprises publiques ne pouvant être échangés sur le marché, le coût de contrôle des dirigeants publics s'avère plus élevé que celui des agents du secteur privé, qui sont directement régulés par le marché financier.
- Un propriétaire privé, pouvant vendre ou échanger facilement ses droits de propriété, a davantage intérêt à maintenir ou améliorer la qualité et la performance de son bien. En revanche, le propriétaire public, ne pouvant ni vendre ni échanger aisément ses droits, n'a pas la même incitation à optimiser la gestion de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Malinvaud Edmond, (2001) : Les échanges entre science économique et autres sciences sociales, L'Économie politique, vol.3, no. 11, p.17. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2001-3-page-7.htm>

<sup>2</sup> Blerald Philippe-Alain, (1991) : Théorie du marché politique et rationalité des politiques publiques, Revue française de science politique, p. 247

<sup>3</sup> Yaya Hachimi Sanni, et Sanni Hachimi, (2005): Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles, La Revue de l'innovation dans le secteur public, vol. 10, no 3, p.11

<sup>4</sup> Cité par : Albouy Michel, et al, (2007) : L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, Finance Contrôle Stratégie, vol. 10, no. 1, p.16

### **3. Analyse critique de la théorie du « *Public Choice* » :**

Le questionnement entourant la validité de la théorie des choix publics s'inscrit essentiellement dans une discussion relative au modèle de l'« *homo-economicus* » ou du décideur rationnel. En effet, cette théorie s'appuie sur ce modèle pour élucider les comportements des acteurs publics, introduisant ainsi une nouvelle notion, celle de l'« *homo-politicus* ». Cette réflexion suscite un débat riche en enjeux théoriques et conceptuels, explorant la pertinence de transférer les principes économiques à la sphère politique et institutionnelle.

Pour commencer, il faut noter que toutes les situations ne vont pas nécessairement tester la rationalité au même degré, ce n'est pas parce que les acteurs économiques ont échoué au test de la rationalité lorsqu'ils évaluent les risques des produits financiers par exemple, cela signifie nécessairement qu'ils échoueront également au test de rationalité lorsqu'ils évalueront le risque politique. En effet, le risque politique semble beaucoup moins compliqué à évaluer que le risque financier créé par les produits financiers qui sont beaucoup plus complexes<sup>1</sup>.

Premièrement, la théorie des choix publics est régulièrement critiquée en tant qu'exemple empiriquement insuffisant et potentiellement nuisible d'impérialisme économique.<sup>2</sup> Donc, certaines voix critiques remettent en question la validité de cette théorie en tant que représentation fidèle de la réalité, et propose qu'elle pourrait être utilisée pour imposer des concepts économiques dans le domaine politique sans une base solide.

De plus, en privilégiant une perspective analytique, le *Public Choice* peut parfois mettre l'accent sur les aspects quantifiables et mesurables des décisions politiques, au détriment de la prise en compte de considérations plus larges telles que les valeurs, les aspirations collectives et les dynamiques sociales complexes. Cela peut entraîner une vision réductrice des institutions politiques, les réduisant à leur fonction utilitaire plutôt

---

<sup>1</sup> Gubler Zachary J, (2013): Public Choice Theory and the Private Securities Market, NCL Rev., 2013, vol. 91 no. 3, p. 773

<sup>2</sup> Vanberg Georg, (2018) : Constitutional Design and Politics-as-Exchange: The Optimism of Public Choice, A Theorist of Political Economy and Social Philosophy, dirigé par Buchanan James M, p. 627

que de les considérer dans leur rôle plus large de représentation et de promotion des intérêts de la société dans son ensemble.

En outre, l'analyse du comportement des hommes politiques selon la théorie des choix publics présente trois principales lacunes : <sup>1</sup>

- Elle rend difficile la compréhension de la raison pour laquelle les candidats politiques chercheraient à accéder au pouvoir en promettant un gouvernement plus restreint.
- Elle complique la compréhension de la motivation qui pousse certaines personnes à se présenter aux élections.
- Elle rend complexe la compréhension d'une grande partie des votes réels émis par les politiciens élus.

Enfin, la théorie des choix publics ne peut pas nous aider à comprendre pourquoi les gens votent, pourquoi le pourcentage d'électeurs éligibles varie dans le temps et l'espace et quel type de votes les gens expriment réellement. Pour Pressman (2004) <sup>2</sup>, ce courant de pensée ne peut pas expliquer ces faits relatifs au comportement électoral, car son analyse des décisions politiques repose sur un paradigme économique qui suppose un choix individuel rationnel. De ce point de vue, la décision de voter n'a pas de sens car le gain d'un seul vote est susceptible d'être bien inférieur à la perte résultant de l'émission d'un vote éclairé.

Dans l'ensemble, la théorie des choix publics se montre peu performante lorsqu'elle tente d'expliquer et de prédire le comportement politique. Elle ne parvient pas à expliquer pourquoi les politiciens voteraient contre les intérêts de leurs électeurs. Elle échoue à expliquer pourquoi les politiciens préconiseraient des impôts plus élevés, moins d'avantages et un gouvernement réduit. De plus, elle ne parvient ni à prédire ni à expliquer pourquoi des individus fortunés chercheraient à accéder à des fonctions publiques.<sup>3</sup>

La théorie des choix publics est un *Idéal-Type*, et non une affirmation selon laquelle l'intérêt personnel explique tout comportement politique. Au lieu de cela, la théorie des

---

<sup>1</sup> Pressman Steven, Op.cit, p. 9

<sup>2</sup> Ibid, p.5

<sup>3</sup> Munger Michael C, Op.cit, p.347

choix publics est utile pour élaborer des règles et des institutions qui préviennent le scénario le plus pessimiste, à savoir l'intérêt personnel universel en politique. En revanche, l'hypothèse de l'intérêt public n'est ni une explication exhaustive du comportement politique, ni une base solide pour la conception institutionnelle.<sup>1</sup>

En fait, critiquer la TCP pour son incapacité à expliquer les comportements est un non sequitur (c'est-à-dire, cette critique n'est pas une argumentation logiquement valable), à moins que la critique puisse démontrer comment un modèle alternatif d'agrégation serait plus performant. Dans cette optique, Dennis Chong (1996) évoque les « rivaux mystérieux » de la TCP, en argumentant qu'on ne peut pas critiquer les hypothèses à moins de proposer un modèle différent. De la même manière, Kenneth Shepsle (1995) a célèbrement invoqué la première règle du *wing-walking*<sup>2</sup> : « Ne lâchez pas quelque chose tant que vous n'avez pas autre chose pour vous tenir<sup>3</sup> ». Dès lors, remettre en question la théorie des choix publics par les antagonistes n'est pas une démarche logiquement valable ni pratiquement utile, jusqu'à ce qu'ils proposent un autre cadre explicatif aussi révolutionnaire et convaincant.

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 339

<sup>2</sup> La « règle du wing-walking » est une métaphore utilisée dans le contexte de la discussion pour exprimer l'idée qu'il ne faut pas lâcher une chose tant que l'on n'a pas trouvé quelque chose d'autre pour la remplacer. C'est une manière d'illustrer la prudence nécessaire lors de la remise en question ou du rejet d'une idée, théorie ou modèle tant qu'on n'a pas de solution alternative solide à proposer. Dans le contexte de la citation, Kenneth Shepsle utilise cette métaphore pour souligner que critiquer la théorie des choix publics sans proposer une théorie alternative valide serait similaire à lâcher une prise sans avoir une autre prise solide à tenir.

<sup>3</sup> Munger Michael C, Op.cit, p.346



## **Section 2 : La théorie de l'agence**

### **1. Définir et interpréter la théorie de l'agence :**

L'incorporation de la théorie de l'agence dans l'analyse des organisations trouve son ancrage dans l'article pionnier rédigé par Michael Jensen et William Meckling en 1979 : «*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure* », ce texte fondateur a posé les bases de réflexion sur les relations d'agence en exposant les bases conceptuelles de cette perspective majeure en études organisationnelles. Pour ces deux auteurs, les organisations, en particulier les entreprises, ne sont en réalité que des constructions légales agissant comme points de convergence pour une série de relations contractuelles entre différents individus.<sup>1</sup>

Quant à la théorie de l'agence en psychologie sociale dérive des expériences de Milgram (1963) cherchant à évaluer le niveau d'obéissance à un ordre contraire à l'éthique, ce dernier justifie un tel comportement par l'existence d'un état agentique, lié à l'intégration de l'individu dans une structure organisationnelle, dans laquelle il se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère et qu'il renonce à peser rationnellement les conséquences des actes parce que « être fidèle » le fait se sentir bien.<sup>2</sup>

De plus, il est évident que la théorie de l'agence tire son nom de la relation d'agence dont les caractéristiques principales sont : c'est une relation de délégation entre deux agents (ou groupe d'agents) et elle suppose une asymétrie d'information. Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne en engage une autre pour accomplir une mission nécessitant une délégation du pouvoir de décision.<sup>3</sup>

Selon une interprétation proposée par S.A Ross (1973-1974)<sup>4</sup>, qui a contribué à la dénomination et à la conceptualisation de la théorie de l'agence, cette dernière peut être définie de la façon suivante : une relation d'agence se forme entre deux parties (ou plus)

---

<sup>1</sup> Benjamin Coriat, et Olivier Weinstein, (2010): Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », Revue d'économie industrielle, no. 129-130, p.64

<sup>2</sup> Hirigoyen Gérard, (2023): La relation d'agence au prisme de la (dé)loyauté, Revue française de gestion, vol. 310, no. 3, pp. 113-136.

<sup>3</sup> Chaudéy Magali, (2014): Chapitre 4. La théorie de l'agence, Analyse économique de la firme, dirigé par Chaudéy Magali, Armand Colin, pp. 101-126.

<sup>4</sup>Cité par : Benarbia Sarah, et Chouam Bouchama, (2021): La théorie de l'agence et la gestion de projets, Les Cahiers du MECAS, vol. 17, no. 2, p.98.

lorsque l'une, l'agent, agit au nom ou en représentation de l'autre, appelée le principal, dans un contexte décisionnel spécifique.

En un mot, la théorie de l'agence se réfère aux relations qui reflètent la coopération entre un principal et un agent, caractérisée par des objectifs différents et des attitudes distinctes vis-à-vis du risque.<sup>1</sup>

Au fur et à mesure, le développement de la théorie de l'agence, dans son approche principal-agent, a remis en cause la thèse de la séparation entre actionnaires et dirigeants qui génère des coûts et suscite des comportements opportunistes des dirigeants<sup>2</sup>.

Notons que dès 1976, Jensen et Meckling généralisent la notion de la relation d'agence. Elle recouvre en fait toute relation de coopération et non seulement relation agent-principal<sup>3</sup>. La théorie de l'agence est présente dans divers secteurs, tels que le commerce international, l'assurance, le droit, etc. Par exemple, dans le contexte du commerce international, conformément à l'accord d'agence, la partie exportatrice confie des marchandises à l'agent pour les vendre à un tiers ou conclut un contrat, dans le but de réaliser ou d'élargir les objectifs d'une entreprise de commerce extérieur<sup>4</sup>.

La théorie de l'agence, qui s'applique à de multiples contextes du quotidien, dans le monde des affaires et dans la gouvernance, concerne les situations où une entité (l'agent) agit pour le compte d'une autre (le principal). Voici quelques exemples illustrant les rôles d'agent et de principal dans des relations d'agence typiques :

---

<sup>1</sup> Xiangyu Zhu, (2021) : The Analysis of Agency Theory : A Research for Shuozhou Coal Economy Development, Academic Journal of Business & Management, vol. 3, no 9, p.2

<sup>2</sup> Charlier Patrice, et Lambert Gilles, (2009) : Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, Management international, vol. 13, no 2, p.67

<sup>3</sup> La théorie de l'agence, (2014) : Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Marrakech. Disponible sur: <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533d36d899945.pdf> , p.1

<sup>4</sup> Xiangyu Zhu, Op.cit, p.1

**Tableau 6: Exemples de Relations Principales-Agents dans Différents Contextes**

| Domaine/Relation              | Principal    | Agent             |
|-------------------------------|--------------|-------------------|
| Direction d'entreprise        | Propriétaire | Directeur salarié |
| Gestionnaire d'investissement | Investisseur | Gestionnaire      |
| Relation de travail           | Employeur    | Employé           |
| Relation verticale            | Producteur   | Détaillant        |
| Relation Client-Fournisseur   | Client       | Fournisseur       |
| Relation Avocat-Client        | Client       | Avocat            |
| Relation Politicien-Electeur  | Citoyen      | Politicien        |
| Contrat d'assurance           | Assureur     | Assuré            |

**Source :** Adapté à partir de : La théorie de l'agence, (2014) : Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Marrakech. Disponible sur :

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533d36d899945.pdf>

Dans chaque exemple, l'agent est responsable de prendre des décisions et de mener des actions au nom du principal, et la théorie de l'agence se penche sur les mécanismes qui peuvent être mis en place pour aligner les incitations de l'agent avec les intérêts du principal, tout en gérant les conflits potentiels.

Pour résoudre ce dilemme, Jensen et Meckling ont développé une théorie, en l'occurrence la théorie de l'agence. Cette théorie repose sur l'hypothèse que la dissociation entre la possession et la prise de décision crée un conflit d'intérêts inhérent. Dans le cadre de la théorie de l'agence, les dirigeants d'une entreprise sont considérés comme les agents des actionnaires (les associés) et ont pour mission de gérer l'entreprise de manière à servir au mieux les intérêts de ces derniers.<sup>1</sup>

## **2. Les problèmes d'agence :**

Durant les années 1960 et début 1970, certains économistes se sont penchés sur l'étude du partage des risques entre individus ou entre groupes, en analysant d'abord l'attitude de chacune des parties face au risque. La théorie de l'agence apparaît ensuite dans ce cadre, mais s'élargit davantage en intégrant ce qu'on appelle les « problèmes d'agences » qui peuvent apparaître lorsque les parties ont des objectifs divergents.<sup>2</sup> En

<sup>1</sup> Raelison Nirinasoa Harimel, (2015): Les PME Malgaches face aux problèmes d'agence cas de 10 PME, Mémoire, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo, Madagascar, p.58

<sup>2</sup> Sarah Benarbia et Bouchama Chouam, Op. cit, p. 98

effet, la théorie de l'agence s'efforce à l'analyse et à la résolution de plusieurs problèmes essentiels visant à garantir le fonctionnement optimal de la relation principal-agent. Parmi ces problèmes, on peut notamment citer :

- Le premier problème d'agence survient lorsqu'il existe des objectifs divergents qui engendrent des conflits entre le principal et l'agent, ou lorsque la vérification de ce que l'agent fait réellement est difficile et coûteuse pour le principal, ce qui signifie également que le principal ne peut pas vérifier si l'agent s'est comporté de manière adéquate.<sup>1</sup>
- Le deuxième problème d'agence concerne le partage des risques lorsque le principal et l'agent ont des attitudes différentes vis-à-vis du risque. En raison de ces préférences différentes en matière de risque, le principal et l'agent peuvent adopter des comportements distincts.<sup>2</sup>
- Le troisième problème associé à la relation d'agence est lié à la séparation entre la prise de décision du dirigeant et les attentes des actionnaires. Or, ce sont ces derniers qui ont pris le risque financier. D'une part, les conflits d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires sont la base des difficultés auxquelles font face les investisseurs, ces derniers pouvant être expropriés par les dirigeants ou voir les capitaux investis dans des projets non pertinents<sup>3</sup> ; d'autre part, les conflits de comportement surviennent lorsque le principal ne peut pas surveiller de manière parfaite les actions, les efforts et le comportement de l'agent. Les situations opportunistes de l'agent, telles que la possibilité de gagner plus que ce qui est stipulé dans le contrat et la négligence, créent des problèmes moraux pour le principe, ce qui engendre un risque de perte de capital associé.<sup>4</sup>
- Finalement, l'asymétrie dans la distribution de l'information associée à une divergence des intérêts donnent naissance au problème d'agence.<sup>5</sup> De plus, la nature implicite de l'asymétrie de l'information au sein de la relation principal-agent, ainsi que sa complexité inhérente, représentent un défi pour l'obtention, la structuration et

---

<sup>1</sup> Xiangyu Zhu, Op.cit, p.2

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Le Maux Julien, (2016): Gouvernance, qualité de l'information financière et fraude, p.15

<sup>4</sup> Shamsuddin Zelhuda, et Ismail Abdual Ghafar, (2013) : Agency theory in explaining Islamic financial contracts, Middle-East Journal of Scientific Research, vol. 15, no 4, p.533.

<sup>5</sup> La théorie de l'agence, (2021). Repérer à : <https://fr.scribd.com/document/505702519/537f2fb9a0981>, p.5

le partage de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise et à l'égard des parties prenantes externe. <sup>1</sup>

- Dès lors, l'asymétrie de l'information représente une situation dans laquelle l'agent, agissant au nom du principal, peut détenir plus d'informations que le principal lui-même, posant ainsi un problème particulier où le principal ne sait pas nécessairement ce que fait l'agent en son nom, ce qui va créer un terrain fertile pour les conflits potentiels. Cette asymétrie d'information dans les relations d'agence peut souvent être implicite, il est donc beaucoup plus difficile d'obtenir, d'organiser et de partager efficacement les informations, ce qui va atteindre la gouvernance des organisations et la manière dont elles interagissent avec son environnement extérieur.

### **3. Éclairant l'approche positive et normative de la théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence distingue souvent entre deux approches fondamentales : la théorie positive et la théorie normative. Ces deux approches sont importantes pour comprendre la théorie de l'agence et ses applications.

Les éléments normatifs sont prescriptifs et sont dirigés vers la réalisation d'un objectif, compte tenu de certaines limites. Par conséquent, une question normative pour la théorie de l'agence serait : « Comment le principal peut-il mieux éviter le problème d'agent ? ». En revanche, les éléments positivistes sont par nature explicatifs et fournissent une explication pour un phénomène donné. À ce stade, une question positiviste pour la théorie de l'agence serait : « Comment la séparation de la propriété et du contrôle affecte-t-elle la valeur d'une entreprise ? ». <sup>2</sup>

#### **3.1. La théorie positive :**

La Théorie de l'Agence Principale (TPA), formulée par Jensen et Meckling en 1976, conceptualise l'entreprise comme un ensemble de contrats entre divers acteurs (tels que les actionnaires, les dirigeants, les bailleurs de fonds, les fournisseurs et les clients), dont les comportements sont théoriquement guidés par la rationalité

---

<sup>1</sup> Omar Omar Abdel, et al (2017) : The information asymmetry aspect of agency theory in business compliance contexts: A systematic review, Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki. 11 et 12 de septembre 2017, Foz do Iguaçu, Brésil, p.8

<sup>2</sup> Arthurs Jonathan D, et Busenitz Lowell W, (2003) : The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, no 2, p.147

économique. Cependant, cette rationalité est limitée, étant donné que l'entreprise opère sur le principe de la séparation des activités et de leur coordination, aucun acteur n'ayant accès à une information complète et parfaite. En conséquence, une relation d'agence se forme lorsque certains de ces acteurs, nommés « les principaux », confient la gestion de leurs intérêts à d'autres, appelés « agents ». Cette délégation implique un transfert de pouvoirs décisionnels de la part des principaux aux agents.<sup>1</sup>

La théorie positive de l'agence, décrite par Charreaux en 1999, adopte une approche moins conflictuelle de la notion de « conflit d'intérêt ». Dans cette perspective, la relation d'agence est envisagée comme une forme de « coopération », où la divergence d'intérêts entre les acteurs n'implique pas nécessairement une tentative d'exploitation de l'une des parties par une autre. De plus, cette théorie sert à élucider la nature des contrats, les caractéristiques concrètes des marchés (tels que les marchés financiers, le marché des dirigeants, etc.), ainsi que les mécanismes organisationnels. Elle interprète donc ces éléments comme le résultat d'un processus de sélection efficace de type darwinien.<sup>2</sup>

### **3.2.La théorie normative :**

Elle s'inscrit dans le cadre plus large de la théorie économique basée sur l'information parfaite. Son objectif est d'analyser la répartition optimale du risque entre les agents, ainsi que les caractéristiques des contrats optimaux.<sup>3</sup> Dès lors pour gérer les risques liés aux intérêts divergents et aux asymétries informationnelles entre les parties prenantes d'un contrat, Eisenhard propose diverses stratégies de contrôle, dont voici quelques-unes :<sup>4</sup>

- Tout d'abord, la création d'emplois simples et routiniers facilite l'observation des comportements et la rémunération en conséquence.
- Deuxièmement, une stratégie consiste à maintenir des emplois complexes et stimulants tout en investissant dans des systèmes d'information avancés, notamment

---

<sup>1</sup> Begne Jean-Marie, (2012) : Relation d'agence et comportements deviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun. Management international, vol. 16, no. 3, p. 166

<sup>2</sup> Charlier Patrice, et Lambert Gilles, Op.cit, p.70

<sup>3</sup> Benkraïem Ramzi, et al, (2014): Structure du capital et choix managériaux, Edilivre, no. hal-00925425, p.14

<sup>4</sup> Cité par : Reddahi Brahim, et Benjar Saad, (2018): La théorie de l'Agence, Mémoire, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, p.21

la budgétisation et les audits, afin d'obtenir une meilleure compréhension des comportements.

- Enfin, une troisième option est de continuer à proposer des emplois complexes et intéressants tout en utilisant des évaluations plus simples, telles que la rentabilité ou les bénéfices, pour évaluer la performance.

Progressivement, les théoriciens normatifs ont adapté leur approche face à la réalité de contrats incomplets, qui sont la norme dans de nombreuses situations.<sup>1</sup> Face à cette réalité, ils ont commencé à supposer que les comportements des différentes parties ne seraient pas facilement observables, ce qui signifie que certaines actions ou intentions pourraient rester cachées ou difficiles à percevoir. Cela a conduit à un réalignement de l'approche normative, où les hypothèses de mauvaise observabilité ont été intégrées dans leur modèle théorique. Ce changement dans l'approche normative a ouvert la voie à un courant d'analyse plus riche et plus nuancé en ce qui concerne les problèmes liés aux relations inter-organisationnelles.<sup>2</sup>

Finalement, la théorie positive de l'agence cherche à expliquer et à décrire comment les relations d'agence fonctionnent dans la réalité. Elle s'intéresse aux faits et aux données empiriques pour analyser les phénomènes d'agence et formuler des hypothèses sur leur fonctionnement. La théorie normative, quant à elle, se concentre sur la manière dont les relations d'agence devraient idéalement fonctionner ou sur la manière dont elles devraient être conçues pour atteindre des résultats souhaités en proposant des normes éthiques et des principes de gouvernance pour évaluer la performance de l'agence et proposer des recommandations pour l'amélioration.

## **4. Postulats de la théorie de l'agence :**

### **4.1. La relation d'agence :**

La conception fondamentale d'une relation d'agence trouve son origine dans l'influent article de 1976 rédigé par Jensen et Meckling<sup>3</sup>, qui demeure un pilier dans la compréhension des dynamiques organisationnelles, il avance donc la définition

---

<sup>1</sup> Les contrats incomplets sont des accords qui ne précisent pas tous les détails ou toutes les éventualités possibles, ce qui peut entraîner des incertitudes quant aux comportements futurs des partenaires impliqués.

<sup>2</sup> Rhazouani Rachid, (2019) : Un essai d'application de la théorie des contrats à l'étude de la relation conflictuelle administration fiscale-contribuable : Le cas du Maroc, *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, vol. 2, no 2, p.56

<sup>3</sup> Jensen Michael C, et William H. Meckling : (2019): *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Corporate governance, Gower, p. 81

suivante : « une relation d'agence est un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Jensen et Meckling (1976) <sup>1</sup> soulèvent la problématique de la relation entre un dirigeant d'une entreprise et les autres actionnaires, le premier possédant une fraction suffisante du capital pour lui assurer le contrôle total. Le dirigeant actionnaire représente l'agent, et les autres actionnaires, les principaux. De plus, les principaux sont supposés être omniscients, c'est-à-dire qu'ils connaissent à la fois la fonction d'utilité de l'agent *ex ante*, le comportement de l'agent *ex post* et l'opportunisme dont il ferait preuve. Dans ce cadre, si les deux parties ont un comportement rationnel, l'agent n'agira pas toujours au mieux des intérêts du principal.

Les principaux sont des actionnaires qui généralement, ne sont intéressés que par la valorisation de leur patrimoine, c'est-à-dire par la rentabilité des capitaux qu'ils mettent à la disposition de l'entreprise. Les agents à qui incombe la responsabilité de la gestion de celle-ci, apparaissent par contre plus sensibles à l'accroissement de leur rémunération, à l'augmentation de la taille de l'entreprise, voire à la réalisation à court terme de résultats spectaculaires.<sup>2</sup> Cette divergence d'intérêt est accentuée par la différence des risques encourus. L'actionnaire peut perdre ses apports. Le dirigeant encourt le risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail. <sup>3</sup>

La théorie de l'agence souligne également que l'agent acquiert plus d'informations que le principal. Cette asymétrie d'information entraîne des conséquences pour le principal qui doit surveiller si l'agent sert correctement ses intérêts. Après la signature de l'accord d'agence, à la fois le principal et l'agent cherchent à maximiser leurs intérêts personnels ; cependant, l'agent cherchera des motivations et exploitera toutes les opportunités possibles pour s'enrichir, et certaines de ces actions pourront nuire aux intérêts du principal.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Bidiassé Honoré, (2017): La théorie de l'agence et la concession des services publics: le cas des chemins de fer camerounais, Monde en développement, no. 1, p.126

<sup>2</sup> Begne Jean-Marie, (2012): Relation d'agence et comportements déviants: le cas des entreprises publiques au Cameroun, Management international, vol. 16, no 3, p.166

<sup>3</sup> Fama Eugene F, (1980): *Agency problems and the theory of the firm*, Journal of Political Economy, no. 88, pp. 288-307.

<sup>4</sup> Xiangyu Zhu, Op.cit.



Par là même, la relation d'agence est caractérisée par l'incertitude et l'asymétrie d'informations entre le principal et l'agent comme c'est déjà mentionné plus haut. Cette divergence d'intérêts est généralement formalisée à travers le modèle principal-agent, considéré comme un cas particulier de la théorie des contrats dont l'objet est d'appréhender les relations d'échanges entre des parties en tenant compte des contraintes institutionnelles et informationnelles dans lesquelles elles évoluent. <sup>1</sup>

#### **4.2. Les coûts d'agence :**

Au cœur de la théorie de l'agence se trouvent les « coûts d'agence », des éléments cruciaux qui découlent des conflits d'intérêts inhérents aux relations entre les parties prenantes d'une organisation. Les coûts d'agence se manifestent de différentes manières, notamment à travers les conflits entre actionnaires et dirigeants, ainsi que dans le contexte de l'endettement des entreprises. Pour Jensen, M.C<sup>2</sup>, les coûts d'agence sont la somme des coûts de contractualisation, de surveillance et de garantie entrepris pour réduire les coûts liés aux conflits d'intérêts, ainsi que la « perte résiduelle » qui se produit généralement parce qu'il est impossible d'identifier parfaitement les intérêts des agents avec ceux du principal.

Cette situation s'illustre concrètement lorsque l'on considère que, par extension, les coûts deviennent palpables et particulièrement problématiques. En effet, les coûts sont intrinsèquement engendrés lorsque les gestionnaires tentent d'utiliser les ressources de l'organisation à leur propre avantage plutôt que de maximiser la richesse des actionnaires. De même, l'asymétrie de l'information, où les gestionnaires détiennent discriminatoirement une meilleure ou plus d'informations que les actionnaires, est la principale cause de ces conflits d'intérêts. Les coûts d'agence surviennent également lorsque les actionnaires cherchent à atténuer les problèmes. <sup>3</sup>

#### **4.3. Les coûts entraînés par les conflits d'intérêt :**

Jensen et Meckling (1976) sont les premiers à décrire les coûts entraînés par les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, et qui peuvent se manifester de la manière suivante : <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Bidiassé Honoré, Op.cit, p.122

<sup>2</sup> Jensen Michael C, (2005): Agency costs of overvalued equity, Financial management, vol. 34, no. 1, Disponible sur: <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2005.tb00090.x>, p. 6

<sup>3</sup> Jurkus Anthony F, Park Jung Chul, et Woodard Lorraine S, (2011): Women in top management and agency costs. Journal of Business Research, vol. 64, no. 2, p.180

<sup>4</sup> La théorie de l'agence, Op.cit, p.6

- **Coûts de contrôle ou de surveillance** : ce sont les coûts entrepris par une partie afin de veiller à ce que les autres n'agissent pas à l'encontre de ses intérêts.
- **Coûts d'autodiscipline ou de dédouanement** : ce sont les dépenses faites par une partie afin de démontrer aux autres parties qu'elle n'agit pas à l'encontre de leurs intérêts.
- **Les pertes résiduelles** : coûts engendrés par les actions entreprises par les parties, malgré la présence des activités de contrôle et d'autodiscipline, et qui impliquent une baisse de la valeur de l'entreprise.

Considéré ainsi, les dirigeants (ou managers) cherchent à tirer profit de la relation d'agence en adoptant un comportement opportuniste, ce qui crée un conflit générant des coûts d'agence pour les capitaux extérieurs, coûts qui peuvent être classés en coûts de surveillance, coûts de garantie et perte résiduelle. Le principal utilise des systèmes de surveillance pour vérifier la performance de l'agent en supportant des coûts de surveillance. De plus, les coûts de garantie du contrat surviennent lorsque les principaux minimisent la possibilité de mauvais traitements envers les agents afin de maintenir l'action de l'agent alignée sur les objectifs du principal. À la fois le principal et l'agent cherchent à minimiser tous les coûts, et s'ils y parviennent, leur profit sera maximisé. En d'autres termes, lorsque l'agent se concentre sur l'obtention d'une structure de capital optimale, tous les coûts diminuent, impliquant une plus grande efficacité. Néanmoins, une efficacité totale peut ne pas encore être atteinte en raison des pertes résiduelles résultant du désalignement entre les décisions de l'agent et les intérêts du principal.<sup>1</sup>

#### **4.4. Les coûts d'endettement :**

Jensen et Meckling ont identifié trois catégories de coûts d'agence associés à l'endettement : <sup>2</sup>

- Pertes dues aux Modifications des Décisions d'Investissement.
- Coûts de contrôle et d'autodiscipline engagés par les parties.
- Dépenses de réorganisation ou de faillite.

---

<sup>1</sup> Tekin Hasan, et Polat Ali Yavuz, (2020): Agency theory: A review in finance, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, vol. 8, no 4, p.1326

<sup>2</sup> La théorie de l'agence, Op.cit, p.6

Afin de réduire les conflits d'intérêts, Jensen et Meckling (1976) <sup>1</sup> proposent d'augmenter le niveau d'endettement. Néanmoins, des coûts d'agence de la dette surviennent entre les actionnaires et les détenteurs de la dette en raison de conflits d'intérêts entre eux. Les entreprises fortement endettées renoncent à de bonnes opportunités d'investissement, supportant ainsi des coûts d'agence de la dette dus à des opportunités manquées et à des modalités contractuelles strictes. Par conséquent, le développement des opportunités de croissance d'une entreprise entraîne une augmentation des coûts d'agence de la dette et une diminution des coûts d'agence liés à la discrétion de gestion.

Pour contrer ces écarts, la gouvernance d'entreprise emploie des mécanismes visant à aligner le comportement des dirigeants avec les intérêts de l'entreprise. Puisque la théorie de l'agence conceptualise l'entreprise comme une entité juridique abstraite, formant un ensemble de relations contractuelles entre individus, elle peut être envisagée comme un système d'incitations. Dans ce système, la direction joue un rôle crucial, agissant comme un pivot pour l'alignement des intérêts et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise.<sup>2</sup>

Le tableau ci-dessous résume les diverses idées exposées dans ce point.

**Tableau 7 : Aperçu sur la théorie de l'agence**

| Eléments                      |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idées principales</b>      | Les relations mandant-mandataire doivent refléter une organisation efficace de l'information et des coûts liés à la prise de risque                                |
| <b>Unité d'analyse</b>        | Contrat entre le mandant et l'agent                                                                                                                                |
| <b>Hypothèse humaine</b>      | Intérêt personnel/ rationalité fondée/ l'aversion au risque                                                                                                        |
| <b>Organisation hypothèse</b> | Conflit partiel d'objectifs entre les participants/ asymétrie d'information entre le principal et l'agent.                                                         |
| <b>Information hypothèse</b>  | L'information comme marchandise achetable                                                                                                                          |
| <b>Problèmes de contrat</b>   | Agence (risque moral et sélection adverse)                                                                                                                         |
| <b>Domaines de problème</b>   | Relations dans lesquelles le mandant et l'agent ont des objectifs et des préférences de risque partiellement différents (rémunération, réglementation, leadership) |

<sup>1</sup> Cité par : Tekin Hasan, p.1326

<sup>2</sup> La théorie de l'agence, (2021). Repérer à : <https://fr.scribd.com/document/505702519/537f2fb9a0981>, p.7

**Source :** Boumendil Maçyl, (2022) : Controverses autour de l'application de la théorie de l'agence au cadre société de capital risque (SCR)-start-up, *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*, vol. 5, no. 2, p.92

## **5. Analyse critique de la théorie de l'agence :**

Bien que la théorie de l'agence ait apporté une contribution significative à la littérature en élucidant la relation complexe entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprises, son parcours académique a été marqué par un examen attentif des limites et des critiques qui ont été soulevées au fil du temps. Cette théorie, qui sert de cadre conceptuel fondamental pour comprendre la gouvernance d'entreprise, a été scrutée à la loupe, non seulement pour ses réalisations, mais aussi pour ses insuffisances potentielles.

Traditionnellement, la théorie de l'agence se concentre principalement sur les incitations financières et néglige souvent comment elle influence le comportement et les normes éthiques des parties impliquées. Ce faisant, elle peut offrir une image incomplète de la dynamique au sein des relations principal-agent.<sup>1</sup> En ce sens, Charreaux (2006)<sup>2</sup> utilise le cas de l'entrelacement du capital entre Renault et Nissan pour montrer que leur relation ne peut être entièrement saisie à travers le prisme des modèles financiers classiques. Il avance que cette dynamique est en partie due à l'apport intellectuel de Renault, qui contribue une vision stratégique et des compétences qui transcendent la simple participation financière d'un actionnaire. L'auteur propose par ailleurs que le concept d'asymétrie d'information habituellement utilisé dans les études de gouvernance devrait être complété, voire remplacé, par celui d'asymétrie de connaissances pour mieux refléter la réalité du rapport entre dirigeants et actionnaires.

En addition, la notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens agressif comme l'a pris la théorie d'agence. Le fait que les intérêts ne coïncident pas dans une relation ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter l'autre partie,<sup>3</sup> d'ailleurs, la théorie de l'intendance de Donaldson (1990) critique l'hypothèse de

---

<sup>1</sup> Shamsuddin Zelhuda, et Ismail Abdual Ghafar, Op.cit, p. 531

<sup>2</sup> Cité par : Dardour Ali, (2009): L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées. Thèse de doctorat, École Doctorale Sciences de Gestion TSM, Toulouse, p.28

<sup>3</sup> Jaara Fethia, et al, (2019) : La théorie de l'agence, Disponible sur: <https://pdfcoffee.com/10-theorie-de-lx27agencedocx-pdf-free.html>, p.22.

l'existence de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et elle est désignée comme « l'antithèse de la convergence des intérêts » dans la théorie de l'agence. Selon cette théorie, les dirigeants sont de bons intendants de l'entreprise et travaillent assidûment pour obtenir de hauts niveaux de profits pour l'entreprise et pour le rendement des actionnaires. Davis et Donaldson (1997) considèrent que les dirigeants sont motivés principalement par un désir de réalisation et de responsabilisation et qu'étant donné le besoin de ces derniers à œuvrer de façon responsable et autonome, les organisations auraient intérêt à les libérer de l'assujettissement aux conseils d'administration indépendants.<sup>1</sup>

D'après la théorie de l'agence, les entreprises familiales devraient exceller en fonctionnement, car le risque de comportement opportuniste de la part des agents y est minimisé. En effet, la distinction habituelle entre principal et agent s'y estompe souvent, et les membres de la famille étant tous investis dans l'entreprise, n'ont pas d'intérêt à prendre des actions préjudiciables à ce qui constitue à la fois leur investissement et leur héritage. Cette imbrication des rôles pourrait ainsi justifier les performances supérieures observées chez les entreprises familiales. Néanmoins, l'application de cette théorie aux entreprises familiales reste complexe. Les présupposés sur lesquels elle repose, comme l'efficacité des marchés des capitaux et du travail, ne se confirment pas toujours dans les entreprises familiales, qui tendent à opter pour des approches de financement et de contractualisation non conventionnelles. Par ailleurs, aux frais de surveillance et d'incitation typiques s'additionnent ce que l'on nomme les coûts de l'altruisme, spécifiques au contexte familial. De plus, des études récentes soulignent des dynamiques intergénérationnelles qui ne trouvent pas aisément leur place au sein des cadres proposés par la théorie de l'agence.<sup>2</sup>

Considérée sous une perspective différente, la théorie de l'agence rencontre des contraintes spécifiques liées à la contractualisation. C'est dans l'œuvre fondatrice de Jensen Michael C, et William H. Meckling, datant de 1976, que furent pour la première fois étudiées les complications inhérentes aux limites contractuelles au sein de cette théorie, notamment en questionnant l'efficacité des coûts liés à l'exécution des contrats pour éliminer les conflits issus de la délégation de responsabilités. De plus,

---

<sup>1</sup> Dardour Ali, Op.cit, p.29

<sup>2</sup> Arrègle Jean-Luc, et al, (2004): Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, M@n@gement, vol. 7, no. 2. Disponible sur: <https://doi.org/10.3917/mana.072.0013>, p. 16

malgré le potentiel des coûts pour atténuer ces conflits, Wirtz en 2011 <sup>1</sup> exprime des réserves sur la faisabilité financière de ces dépenses. Selon lui, les bénéfices générés par l'investissement doivent surpasser les coûts d'agence pour justifier économiquement l'opération.

Par ailleurs, bien que les contrats soient censés protéger la Société de Capital Risque (SCR) contre les agissements opportunistes des start-ups, l'analyse de Jensen M. Fried et Ganor en 2006 révèle que la SCR pourrait elle-même adopter un comportement opportuniste. Cette situation devient particulièrement tangible lorsque la SCR détient des actions privilégiées convertibles et exerce un contrôle sur le Conseil d'Administration, d'après ces auteurs.<sup>2</sup> Donc, même lorsque des contrats sont utilisés pour atténuer les conflits d'intérêts, ils ne garantissent pas toujours une solution parfaite, car les parties prenantes peuvent encore et toujours adopter des comportements opportunistes.

---

<sup>1</sup>Cité par : Boumendil Maçyl, (2022) : Controverses autour de l'application de la théorie de l'agence au cadre société de capital risque (SCR)-start-up, مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة, vol. 5, no. 2, p.96

<sup>2</sup> Ibid.

## **Section 3 : La théorie des coûts de transaction**

Dans la théorie économique néoclassique, l'accent est mis exclusivement sur le marché. L'entreprise, en tant qu'entité individuelle, n'est pas considérée comme un sujet d'intérêt central.<sup>1</sup> D'ailleurs, les néoclassiques considèrent généralement l'entreprise comme une « boîte noire » en se concentrant principalement sur les transactions du marché et perçoivent souvent l'entreprise comme une entité abstraite dont l'objectif principal est de maximiser ses bénéfices. Cependant, cette perspective a suscité des débats et des critiques au fil du temps, et d'autres théories économiques ont émergé pour tenir compte du rôle plus complexe des entreprises dans l'économie notamment la théorie économique des coûts de transaction.

### **1. Définition de la théorie des coûts de transaction :**

La théorie des coûts de transaction (TCT), introduite par Ronald Coase dans son article de 1937 intitulé « *The nature of the firm* » et développée par la suite par Oliver Williamson, se penche sur les coûts associés à la coordination des activités économiques entre diverses parties. Elle vise à analyser comment ces coûts influencent les décisions en matière d'organisation et de mode de gouvernance. Elle perçoit les entreprises comme une manière alternative d'organiser les transactions et le facteur déterminant pour choisir entre le marché et l'internalisation est le coût des transactions.<sup>2</sup> Williamson a approfondi cette notion en explorant les transactions qui, selon lui, peuvent être gérées par trois modes de gouvernance distincts : le marché, tel que défini par la théorie néoclassique, la firme caractérisée par une structure hiérarchique, et enfin, les formes hybrides qui englobent divers types de contrats tels que la franchise, la sous-traitance, la concession de licence, etc.<sup>3</sup>

Lorsque l'on applique la théorie des coûts de transaction, il est essentiel de garder à l'esprit deux aspects cruciaux. Tout d'abord, son domaine d'application se concentre sur les transactions, ce qui en fait l'unité fondamentale d'analyse. Ensuite, l'objectif est de

---

<sup>1</sup> Jaad Mustapha, Mansouri Hana, et Ennaji Hind, (2022): La théorie des couts de transaction et l'externalisation des activités logistiques: cas de l'industrie agro-alimentaire de souss massa, International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), vol. 2, no 2, p.317

<sup>2</sup> Agondanou Miguëlle, et Yezounme Charbelle M, (2009-2010) : Théorie des couts de transaction, Mémoire, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin, p.7

<sup>3</sup> Leghima Amina, (2017): Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et reformulation d'action stratégiques, Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, vol. 2, no 1, p.3

déterminer le mode de gouvernance optimal pour réduire au maximum les coûts de transaction associés à une tâche spécifique.<sup>1</sup>

Une transaction est un accord contractuel dans lequel chaque partie renonce à une partie de ses revendications. C'est une opération couramment réalisée sur les marchés commerciaux et les bourses de valeurs.<sup>2</sup> Elle implique au moins deux partenaires (qui se caractérise par sa maîtrise d'une technologie particulière), que ce soit plusieurs entreprises ou différentes unités opérationnelles au sein d'une même entreprises. Le niveau d'analyse ne se focalise donc pas sur l'individu, la firme, le contrat ou le marché (comme dans la théorie néoclassique), mais plutôt sur la transaction elle-même.<sup>3</sup>

En reprenant une définition de Kenneth Arrow, Williamson décrit les coûts de transaction comme les coûts inhérents au fonctionnement du système économique, il cherche donc à mettre en évidence la notion fondamentale que dans toute activité économique de l'entreprise, des coûts sont inévitablement présents. C'est pourquoi, la théorie de Williamson, principalement axée sur l'entreprise, soutient qu'il est essentiel de réduire ces coûts pour permettre à l'entreprise de produire de manière optimale le bien en question.<sup>4</sup>

Par conséquent, nous pouvons avancer que la théorie des coûts de transaction se focalise sur l'analyse et la compréhension des coûts de transaction qu'ils soient liés à la négociation, l'établissement, ou la maintenance de contrats, ainsi qu'à la surveillance et l'exécution de ces accords, etc., étant donné que toute activité économique entreprise par des acteurs économiques génère des coûts de transaction incontournables nécessitant une gestion appropriée pour parvenir à une allocation optimale et efficace des ressources. Dans cette perspective, les organisations de diverses natures sont incitées à développer des stratégies qui permettent de réduire au minimum les coûts associés aux échanges économiques et contractuels.

---

<sup>1</sup> Ghertman Michel et Groupe H. E. C, (1998) : Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, p.9

<sup>2</sup> Agondanou Miguëlle I, et Yezouneme Charbelle M, (2010) : Théories des couts de transaction, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et Magistrature, Bénin. Disponible sur : <https://www.academia.edu>, p.3

<sup>3</sup> Ghertman Michel, (2003): Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion, no 1, p.45

<sup>4</sup> Jost Samy, (2004): La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE, Institut européen de l'Université de Genève, p.34



## **2. Postulats de la théorie des coûts de transactions :**

Depuis 1985, la théorie des coûts de transaction a été le point de départ de développements empiriques significatifs. Cette période a marqué la remise en question des principes traditionnels de gestion hérités de Taylor et Fayol. Des concepts tels que l'organisation « scientifique » du travail, le contrôle minutieux des tâches et la planification systématique de toutes les opérations ont commencé à perdre de leur pertinence dans le paysage moderne de la gestion.<sup>1</sup> Ainsi, dès maintenant, le défi majeur consiste à déterminer, en fonction de la situation, s'il convient d'utiliser le marché ou l'entreprise pour produire le bien de manière la plus économique possible.<sup>2</sup>

### **2.1. Les coûts de transactions :**

Les coûts de transactions sont divisés en deux catégories : <sup>3</sup>

- **Les coûts *ex ante* :** Les coûts *ex ante*, tels qu'identifiés par Coase, étaient liés à la recherche du prix d'échange optimal. Williamson a ensuite élargi cette notion en généralisant davantage sa portée, englobant ainsi les coûts associés à la recherche d'un partenaire, à la phase de négociation proprement dite, à la rédaction d'un accord, et d'autres aspects similaires.
- **Les coûts *ex post* :** Les coûts *ex post* englobent les dépenses liées au contrôle et à la surveillance pour vérifier la conformité de l'échange aux règles convenues, ce qui nécessite la consommation de ressources. Cependant, l'aspect le plus important des hypothèses comportementales avancées par Williamson est la reconnaissance du marchandage opportuniste en tant que principale source d'inefficacités dans la coordination après l'échange sur le marché. Le marchandage devient opportuniste lorsqu'un acteur impliqué dans une transaction commerciale utilise des ruses ou des stratagèmes de négociation dans le but de s'approprier une partie ou la totalité des gains de la transaction au détriment de l'autre partie. Une telle appropriation n'est réalisable que si des failles concurrentielles se manifestent au sein de la relation d'échange.

---

<sup>1</sup> Ghertman Michel et Groupe H. E. C, Op.cit, p.8

<sup>2</sup> Jost Samy, Op.cit, p.34

<sup>3</sup> Marc Isabelle, (2000) : Accélération technologique et transformations organisationnelles dans l'industrie d'exploration-production d'hydrocarbures, Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, Dijon, France, p. 48

## **2.2.La spécificité des actifs :**

Un actif est considéré comme spécifique lorsque sa valeur est plus élevée dans son utilisation actuelle que dans d'autres utilisations alternatives. La spécificité des actifs, qui est un élément essentiel dans une transaction, entraîne des coûts de transaction importants. En effet, à mesure que la spécificité des actifs augmente, l'investisseur devient plus vulnérable aux actions de son partenaire après la transaction, ce qui le pousse à exiger davantage de garanties préalables pour investir dans de tels actifs.<sup>1</sup>

## **2.3.La rationalité limitée :**

Dans un contexte où l'obtention d'informations est coûteuse et où l'incertitude est profonde, la rationalité des acteurs économiques est restreinte : <sup>2</sup>

- De manière relative, car il est prohibitif en termes de coûts de recueillir des informations exhaustives sur l'état du monde avant de prendre une décision.
- De manière absolue, car aucune décision ne peut être prise avec une certitude totale étant donné l'impossibilité de prévoir tous les états possibles du monde dans le futur.

Cette première hypothèse comportementale explique la nécessité des contrats incomplets. Lorsqu'ils cherchent à établir une coopération durable dans un environnement incertain, les agents concluent des contrats sans pouvoir anticiper tous les événements qui pourraient survenir. Le contrat agit comme un cadre général pour une série de transactions, établissant une règle qui définit à la fois le système de contrôle de l'exécution du contrat et les modalités de renégociation. Cela soulève deux problèmes distincts :<sup>3</sup>

- Le contenu concret du contrat doit être redéfini à chaque période. Un mécanisme de pilotage doit donc être mis en place.
- L'approximation inhérente à l'accord peut inciter certains agents à s'approprier une part du surplus qui devrait revenir à leurs partenaires. Il est donc nécessaire de mettre en place des systèmes de contrôle et de protection.

---

<sup>1</sup> Ebondo Eustache, et Pigé Benoit, (2001) : L'Arbitrage Entreprise/Marché: Le Role Du Contrôle Interne, 2ÈME CONGRES DE L'AFC, Mai 2001, France, p.3

<sup>2</sup> Brousseau Eric, (1989) : L'approche néoinstitutionnelle des coûts de transaction, Revue française d'économie, vol. 4, no 4, pp. 123-166. p.126

<sup>3</sup> Ibid, p.127

## **2.4. L'asymétrie de l'information :**

George Akerlof, est célèbre pour son article de 1970 sur les « citrons » (ou « lemons » en anglais, un terme argotique signifiant des produits de mauvaise qualité ou des rebuts). Dans cet article, il démontre qu'en présence d'une asymétrie d'information entre les vendeurs et les acheteurs, les vendeurs ont tendance à conserver les bons produits pour eux-mêmes et à mettre en vente les produits de moindre qualité. En effet, le vendeur est souvent la seule personne à posséder l'information permettant de distinguer les produits de qualité des produits de moindre qualité. En conséquence, il peut vendre les produits de mauvaise qualité au même prix que les produits de bonne qualité. Cette situation crée ce que l'on appelle la « sélection adverse » sur le marché, ou pour le dire de manière imagée, « la main invisible se met le doigt dans l'œil ». <sup>1</sup>

## **2.5.L'opportunisme :**

L'opportunisme joue un rôle essentiel dans cette théorie. Il se réfère à la capacité des individus à tromper les autres en dissimulant des informations, en pratiquant la fraude ou en violant les règles d'équité ou de la loi. Comportement opportuniste implique la recherche de l'intérêt personnel en utilisant des tactiques sournoises et diverses formes de tromperie. Il repose ainsi sur une asymétrie d'information entre les acteurs. Effectivement, on peut distinguer deux formes d'opportunisme : l'opportunisme *ex ante* et l'opportunisme *ex post* : <sup>2</sup>

- L'opportunisme *ex ante* se manifeste lorsque la tromperie a lieu avant la conclusion du contrat. Il est délibéré et est favorisé par l'asymétrie d'information entre les parties. Cela conduit au problème de la sélection adverse, comme évoqué précédemment.
- Quant à l'opportunisme *ex post*, il se produit lorsque la tromperie intervient pendant l'exécution du contrat en raison de l'incomplétude du contrat et de la difficulté de déterminer si les parties ont respecté leurs engagements. Cela crée le risque de ce que l'on appelle l'aléa moral.

---

<sup>1</sup> Ghertman Michel, p.45

<sup>2</sup>Dicko Ténin Fatimata, (2009) : Rôles des coopératives financières en microfinance, Mémoire, Université de Québec, Montréal, p.16

## **2.6. Incertitude :**

D'une part, il peut s'agir de l'incertitude concernant la qualité des équipements et du personnel qui seront transférés au fournisseur. Pour le client, cette incertitude interne concerne les capacités du prestataire à répondre à ses besoins en termes de compétences. Cela rejoint le risque de « sélection adverse », où le client craint de recevoir des services de moindre qualité que prévu. On parle donc d'aléa moral. D'autre part, il peut s'agir de l'incertitude externe qui est liée principalement à plusieurs facteurs, notamment :<sup>1</sup>

- L'évolution des marchés, comprenant la demande en termes de volumes, les fluctuations des prix et la concurrence. Cette incertitude découle des conditions changeantes sur le marché.
- Les changements environnementaux, qui résultent de la réglementation, des interventions gouvernementales et des pressions sociales. Ces éléments peuvent avoir un impact significatif sur les conditions dans lesquelles une transaction se déroule.
- L'incertitude d'ordre technologique, qu'elle soit générale ou spécifique à la technologie utilisée par l'entreprise dans le cadre de la transaction étudiée.

## **3. Analyse critique de la théorie des coûts de transactions :**

Un certain nombre d'auteurs, comme Francis en 1983, Perrow en 1986, Collin et Larsson en 1993, ont critiqué les hypothèses qui sous-tendent la TCT. Les opposants à la théorie ont déjà critiqué son incapacité à prendre en compte le pouvoir des parties prenantes au sein des organisations. D'autres ont critiqué ce qu'ils considèrent comme des hypothèses irréalistes, notamment le fait que les ressources basées sur le marché sont toujours disponibles. Enfin, plusieurs chercheurs affirment que la TCT est une unité d'analyse inadéquate parce qu'elle ignore les questions contextuelles plus larges qui influencent les décisions d'approvisionnement, telles que l'apprentissage organisationnel.<sup>2</sup>

En outre, la méthodologie adoptée par Coase, et également adoptée et reconnue par Williamson, est une méthodologie de statique comparative. Comme l'ont souligné un

---

<sup>1</sup> Tanguy Laurent, (2011): De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction: l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel. 2011. Thèse de doctorat. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, France, p.124

<sup>2</sup> Antonio Cordella, (2006) : Transaction Costs and Information Systems: Does IT Add Up?, Journal of Information Technology, vol. 21, no. 3, p.197

certain nombre d'auteurs, cela minimise les questions vitales de l'apprentissage, de l'innovation et du changement dynamique.<sup>1</sup> Dans cette approche Coase-Williamson, la statique comparative détourne l'attention des mécanismes qui conduisent aux différents résultats possibles. Si les formes de gouvernance tendent à minimiser les coûts de transaction, la manière dont cela se produit n'est pas claire. Les gestionnaires sont-ils, dans une certaine mesure, conscients de ces coûts et les réduisent-ils consciemment ? Ou bien les coûts sont-ils réduits par un processus de sélection concurrentielle évolutive des entreprises les plus coûteuses par rapport aux moins coûteuses ? En mettant l'accent sur les problèmes d'information et la rationalité limitée, Williamson ne suggère pas que les gestionnaires disposent d'informations suffisantes. Il fait plutôt allusion à un processus évolutif de sélection, mais ne développe jamais cet argument.<sup>2</sup>

Une autre limite de la TCT est qu'elle part du principe que les capacités de production et les aptitudes des individus restent inchangées lors du passage d'un mode à l'autre. Comme l'a dit Mary Douglas, Williamson<sup>3</sup> « croit que les entreprises varient, mais pas les individus. Il considère que le même individu rationnel représentatif conclut un type de contrat ou refuse de le renouveler et conclut un autre type de contrat pour les mêmes raisons, à savoir le coût des transactions dans un environnement économique donné ». Cette omission conduit à négliger les processus de transformation, de développement et d'apprentissage individuels spécifiques au contexte, ainsi qu'à se concentrer de manière trop étroite sur des attributs humains présumés invariants tels que l'opportunisme.

Certaines critiques de la TCT portent sur l'ambiguïté de la définition des facteurs contribuant aux coûts de transaction. Il s'agit notamment de la spécificité des actifs et de l'incertitude, qui rendraient l'opérationnalisation de la théorie extrêmement difficile. De même, certains auteurs s'interrogent sur la possibilité de définir clairement l'unité d'analyse des transactions au niveau microéconomique, en particulier dans le cas de l'externalisation des Technologies de l'Information et de la Communication TIC).<sup>4</sup> D'autres, trouvent que le concept des coûts de transaction n'a pas le type d'intelligibilité

---

<sup>1</sup> Hodgson Geoffrey M, (2010): Limits of transaction cost analysis, The Elgar companion to transaction cost economics, pp. 297-306, p.4

<sup>2</sup> Ibid, p.7

<sup>3</sup> Cité par: Hodgson Geoffrey M, Op.cit, p.4

<sup>4</sup> Antonio, Cordella, Op.cit, p.197

théorique et d'applicabilité opérationnelle nécessaire pour rendre plausible l'approche des coûts de transaction fondée sur le marché.<sup>1</sup>

Finalement, on peut affirmer que Williamson a joué un rôle essentiel dans l'interprétation de concepts cruciaux et actuels. Son travail a eu une influence considérable sur la compréhension des phénomènes tels que les vagues impressionnantes de fusions-acquisitions ou le rapide développement mondial des franchises dans l'industrie de la restauration rapide, de l'hôtellerie et des salons de coiffure. En particulier, il a été un acteur clé dans le changement de la doctrine juridique en prenant en considération la spécificité des actifs comme un moyen d'optimiser l'économie dans les transactions commerciales. Son travail a ainsi contribué à éclairer les décisions des tribunaux et à façonner les pratiques commerciales modernes.<sup>2</sup>

Donc, il importe de noter que cette analyse critique n'a pas pu montrer que la théorie des coûts de transactions est dénuée de sens ou inutile. Il s'agit plutôt d'affirmer que la théorie est parfois inadaptée aux besoins et à toutes les spécificités de l'entreprise avec ses différentes formes.

#### **4. Les objectifs du New Public Management :**

Le NPM marque un tournant pour l'administration, orientant son focus vers la satisfaction du client et ses missions sur l'apport de valeur aux citoyens, qui sont perçus comme des clients des services publics.<sup>3</sup> En effet, la satisfaction des citoyens devenait de plus en plus difficile à réaliser, en particulier dans le secteur public, souvent qualifié de non performant, bureaucratique, inflexible, coûteux, centré sur ses propres préoccupations et peu enclin à l'innovation.

Le NPM, est aussi un concept novateur essentiellement emprunté au secteur privé et appliqué au secteur public, il a été élaboré dans le but de rationaliser la gestion des administrations publiques (les rendre plus performantes mais avec des budgets limités<sup>4</sup>)

---

<sup>1</sup> Schlag Pierre, (1988) : The problem of transaction costs, Southern California Law Review, vol. 62, p. 1664.

<sup>2</sup> Ghertman Michel, p.58

<sup>3</sup> Benomar Nadia, et Fortin Ariane-Hélène, (2020) : Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation, Pole santé HEC Montréal, Canada, p.1

<sup>4</sup> Mockle Daniel, (2013) : La justice, l'efficacité et l'imputabilité. Les Cahiers de droit, vol. 54, no 4, p.664

en vue d'améliorer à la fois la qualité des services publics et la gestion des fonds publics. Ce concept repose sur quatre catégories d'objectifs qui peuvent être résumées comme suit :<sup>1</sup>

- **L'efficacité** : le NPM évalue dans quelle mesure les pratiques empruntées au secteur privé facilitent l'atteinte des objectifs dans les temps impartis et avec un niveau de risque acceptable.
- **L'efficience** : vise à optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés et accomplir les missions déléguées.
- **L'ouverture et l'accessibilité** : Ce volet du NPM souligne l'importance pour les services publics d'être réceptifs aux besoins des usagers, afin de mieux cerner leurs demandes et de s'aligner sur leurs attentes. Cela implique d'assurer un accès physique facilité aux services publics, notamment en ajustant les horaires d'ouverture pour correspondre aux périodes les plus fréquentées par les usagers. De plus, il est essentiel de rendre l'action administrative plus compréhensible pour les citoyens, en s'orientant vers une simplification des procédures et terminologies administratives, répondant ainsi à une attente générale de clarification et d'efficience dans le secteur.<sup>2</sup>
- **La responsabilisation** : implique la nécessité de rendre comptes à travers l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions publiques.

Dans la littérature, les objectifs du NMP sont classés en quatre catégories distinctes, chacune accompagnée des actions requises pour les atteindre, comme illustré dans le tableau 9.

---

<sup>1</sup> Bentaja Abbes, et Assalih Hicham, (2023) : Le nouveau management public et la gouvernance des établissements publics au Maroc : Entre performance et reddition des comptes, Moroccan Journal of Business Studies, vol. 4, no.2, p.12

<sup>2</sup> Oughari Nessrine, et Gourine Hadj Kouider, (2019) : La nécessité du contrôle interne et la mise en place du nouveau management public dans les collectivités territoriales en Algérie. Recherches, vol. 13, no. 01, p.8

**Tableau 8: Les objectifs du New Public Management**

| Objectifs du NPM                  | Actions à entreprendre au sein des organisations publiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation des affectations de qualité</li><li>• Établissement d'objectifs réalisables.</li><li>• Minimisation de la marge d'erreur.</li><li>• Un produit / service de qualité.</li></ul>                                                                                                                                             |
| <b>Efficienne</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des ressources humaines et matérielles utilisées pour accomplir une mission.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ouverture et accessibilité</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Écoute active des utilisateurs.</li><li>• Prise en compte des attentes des utilisateurs afin de les satisfaire.</li><li>• Intégration des utilisateurs dans le processus de prise de décision.</li><li>• Garantie de l'accès physique aux services publics.</li><li>• Mise en place d'actions administratives intelligibles.</li></ul> |
| <b>Responsabilisation</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilité envers le monde politique et la société civile.</li><li>• Mise en place d'un système de contrôle et de justification.</li></ul>                                                                                                                                                                                         |

**Source :** Hind Noua, et Alami Hasnaa, (2022): Proposal of a conceptual model of the performance of public organizations under the light of the theory of new public management, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, no. 4-2, p.196

En remontant aux origines, on trouve que l'un des objectifs initiaux de la nouvelle gestion publique était de créer des organisations « indépendantes », dont la mise en œuvre était censée être éloignée, sur le plan organisationnel, des décideurs politiques. Conformément aux intentions initiales de la NGP, une pratique mondialement reconnue pour réduire les problèmes d'agence dans les entreprises publiques consiste à mélanger des membres indépendants du conseil d'administration issus du secteur privé et des représentants du secteur public. L'idée est d'instaurer une séparation des pouvoirs, tout en continuant à représenter les intérêts des propriétaires. Selon l'OCDE, il est de plus en plus reconnu que les membres des conseils d'administration des entreprises publiques devraient idéalement être indépendants du pouvoir exécutif. En outre, l'OCDE a suggéré que les personnes directement liées au pouvoir exécutif ne soient pas placées dans les conseils d'administration des entreprises publiques.

De surcroît, l'OCDE recommande que les conseils d'administration des entreprises publiques soient composés de manière à ce qu'ils puissent exercer un jugement objectif et indépendant et qu'ils soient protégés de toute ingérence politique induite et directe.



Des lignes directrices similaires concernant l'indépendance des membres des conseils d'administration sont également préconisées par la Banque mondiale.<sup>1</sup>

L'amélioration de la transparence et de la communication, ainsi que la démocratisation des processus, sont également des objectifs cruciaux du NPM. Ces buts peuvent être réalisés en mettant en place un système d'information pour la gestion des ressources humaines, tout en favorisant l'émergence d'une culture organisationnelle davantage participative, basée sur la négociation et l'engagement actif des collaborateurs.<sup>2</sup>

Qui plus est, le NPM a suggéré d'ajuster le modèle financier et budgétaire des administrations publiques afin d'accroître la responsabilité des gestionnaires, de réduire les inefficacités et de mieux gérer les coûts. Les anciennes administrations publiques se concentraient trop sur la maximisation du budget et moins sur la qualité des résultats. Cette focalisation sur les intrants, plutôt que sur les produits et les résultats, a été identifiée comme une pratique fréquente de la gestion traditionnelle du secteur public. Les réformes de la NGP visaient également à mettre l'accent sur des résultats de qualité et, ce faisant, à permettre aux citoyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bergh Andreas, et al, (2019) : Municipally owned enterprises as danger zones for corruption? How politicians having feet in two camps may undermine conditions for accountability, Public Integrity, vol. 21, no 3, p.327

<sup>2</sup> Salima Elmogherbi, et Khalissa Semaoune, (2020) : La modernisation de la GRH dans le cadre d'une bonne gouvernance cas des collectivités locales d'Oran, Revue Algérienne d'Economie et gestion, vol. 14, no 01, p.332

<sup>3</sup> Tranquille Melissa Melanie, (2018): New Public Management in St. Lucia: The Challenge of Adoption and Implementation of NPM in St. Lucia's Public Service, Thèse de doctorat, University of Leicester, p.159

## **Chapitre 3 : La décentralisation, le management par la performance et l'externalisation : Outils « catalyseurs » du NPM**

Ce dernier chapitre de la première partie sera dédié aux catalyseurs de l'efficacité dans le secteur public dans le cadre de l'adoption d'une nouvelle gestion publique. Ainsi, la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, en tant qu'outils clés du NPM seront examinés en détail pour compléter son architecture et de comprendre son alignement avec l'optimisation des finances publiques locales.

### **Section 1 : Conceptualisation de la décentralisation**

#### **1. Définition de la décentralisation :**

Dans la littérature anglo-saxonne, un État décentralisé est un État qui a délocalisé des bureaux importants depuis sa capitale vers les États fédérés, les provinces, les districts, les communes, les quartiers et les villages. Dans cette perspective la décentralisation est le plus souvent considérée comme le mouvement du pouvoir et de responsabilités entre les différentes parties d'une bureaucratie publique et sa hiérarchie interne<sup>1</sup>.

En outre dans la littérature française, Christine Fabre (2016)<sup>2</sup> voit la décentralisation comme une méthode de restructuration de l'État unitaire. Ce processus implique la délégation de responsabilités administratives de l'État à des entités ou CL qui sont séparées de lui. Maurice Hauriou (1943)<sup>3</sup> quant à lui, définit la décentralisation comme un élan de la souveraineté nationale visant à impliquer la nation dans la gestion locale. Ce processus se traduit par la création d'organes administratifs élus, dotés d'une certaine autonomie, tout en restant sous la surveillance du pouvoir central.

Il importe, cependant, de ne pas céder à la réflexion qui limite le concept de la décentralisation aux entités publiques infranationales ou locales. Dans ce sens la

---

<sup>1</sup> Widmalm Sten, (2008) : Decentralisation, Corruption and Social Capital, SAGE Publications, pp. 39-42

<sup>2</sup> Fabre Christine, (2016) : Les collectivités territoriales et la décentralisation, 9ème édition, La documentation française, p. 49

<sup>3</sup> Hauriou Maurice, (1943) : Précis élémentaire de droit administratif, 5e édition, Paris, 1943, p.51

Banque Mondiale a élargi cette réflexion, en mettant le point sur la délégation, en incluant le secteur privé. En effet, la décentralisation implique la délégation de pouvoirs et de responsabilités liés aux fonctions publiques de l'administration centrale vers des autorités régionales ou locales, ainsi que vers des entités gouvernementales semi-indépendantes ou même le secteur privé <sup>1</sup>.

En s'appuyant sur les éléments développés précédemment, nous pouvons constater que la décentralisation est un processus complexe à multiples facettes qui désigne l'échelon « local » comme le niveau le plus adéquat pour la gestion efficace des affaires locales, qu'elles soient de portée technique, économique, politique ou culturelle. La décentralisation revêt également une dimension civique en augmentant les opportunités pour les citoyens d'articuler leurs besoins et de contribuer à y répondre au travers d'une démocratie locale participative. Ce processus requiert de l'État un transfert partiel de ses compétences décisionnelles et de gestion à des acteurs locaux, qui peuvent inclure des Collectivités Territoriales (CT), des Établissements Publics à caractère Administratif (EPA), des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC), ainsi que divers acteurs du secteur privé, en particulier les entreprises.

## **2. Perspectives historiques de la décentralisation :**

Entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1970<sup>2</sup>, une période que l'on peut qualifier de première vague de la décentralisation, un consensus semble émerger, reconnaissant qu'une centralisation excessive est perçue comme une approche politique regrettable. Il s'est avéré nécessaire de promouvoir une collaboration plus efficace entre les centres de décision à l'échelle nationale, régionale et locale. Dès lors, de nombreux gouvernements ont initié des processus visant à transférer responsabilités, ressources et autorités du niveau national ou central vers les échelons inférieurs du gouvernement infranational. Chaque pays a ainsi emprunté son propre chemin, influencé par son héritage historique, ses caractéristiques géographiques, les dynamiques politiques, ou les conditions socio-économiques prévalentes.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Hans Bjørn Olsen, (2007) : Décentralisation et gouvernance locale, Direction du développement et de la coopération (DDC), Suisse, p.4. Disponible sur: [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/167288-decentralisation-local-governance\\_FR.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/167288-decentralisation-local-governance_FR.pdf)

<sup>2</sup> Ibid, p.2.

<sup>3</sup> Direction générale de la coopération internationale et du développement (2016) : Soutenir la décentralisation, la gouvernance locale et le développement locale au travers une approche territoriale :

En outre, les expériences menées durant la 1<sup>ère</sup> « vague » de décentralisation, en particulier en Afrique et en Asie, n'ont pas donné des résultats très positifs. Effectivement, l'implication des différents partenaires sociaux dans la gestion des affaires locales n'a pas progressé. De même, ni les services fournis ni les capacités administratives au niveau local n'ont été améliorés, et la distribution des richesses et du pouvoir est restée inchangée. Ces éléments contribuent à expliquer pourquoi l'impact des réformes administratives, intégrées dans les projets de développement de nombreux pays nouvellement indépendants, a été très limité.<sup>1</sup>

En ce qui concerne l'Union Européenne (UE), la décentralisation a été un trait marquant de l'aspect institutionnel de ses États membres, avec une tendance à se renforcer continuellement. Des pays comme la Belgique, la France, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suède ont adopté d'importantes politiques de décentralisation. Cela s'ajoute aux pays ayant développé leurs propres structures fédérales, tels que l'Autriche, l'Allemagne, et d'autres.<sup>2</sup>

La 2<sup>ème</sup> « vague » de décentralisation, qui a débuté dans les années 1980, se caractérise par une série de réformes touchant le monde en développement, notamment en Amérique Latine, et plus tard sur d'autres continents. Cette période a été marquée par un double mouvement de décentralisation, à la fois initié par les États et par l'auto-organisation de la société civile. Pendant cette même période, en particulier en Afrique, plusieurs États ont annoncé, et parfois entamé, une décentralisation de leurs actions, poussés par des pressions nationales et internationales. Ces pressions incluent la remise en question de l'efficacité des grands programmes étatiques, la corruption au sein des appareils gouvernementaux, l'influence des puissances et des investisseurs étrangers, ainsi que l'intervention d'organismes internationaux tels que le FMI et la BM.

Jusqu'aux années 1990, la décentralisation n'était pas considérée comme une solution miracle pour résoudre tous les problèmes de la société. De nombreux

---

Collection outils et méthode, Document de référence n° 23, p.7. Disponible sur:  
<https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/030cde3f-c109-11e6-a6db-01aa75ed71a1>

<sup>1</sup> Hans Bjørn Olsen, Op.cit, p.2-3.

<sup>2</sup> Greffe Xavier, (2005) : La demande et l'offre de décentralisation, La décentralisation, La découverte, Paris. p.32-63.

observateurs, tant en Afrique qu'en Europe, la percevaient comme un processus précaire. Cependant, aujourd'hui, ce mouvement est devenu universel, se propageant à travers diverses initiatives, réformes et expériences, dans le but de rapprocher le pouvoir des acteurs clés en matière de développement économique et social. Face à cette évolution, l'enjeu réside moins dans le principe de la réponse apportée que dans la nature des dispositifs organisés, qui détermineront réellement la portée et l'efficacité de la décentralisation.<sup>1</sup>

### **3. Les principes de la décentralisation :**

Le processus de décentralisation repose sur plusieurs principes essentiels, dont la considération est cruciale pour sa concrétisation et son succès. Parmi ces principes figurent la subsidiarité, l'autonomie financière et la libre administration. Ces éléments sont indispensables pour assurer l'efficacité et la pérennité de la décentralisation.

#### **3.1. La subsidiarité :**

Le principe de subsidiarité est généralement associé à l'idée que l'autorité et la capacité d'agir devraient être conférées au niveau le plus proche des individus concernés. Cette notion a été influencée par une idée ancienne présente dans la doctrine catholique en affirmant que les autorités supérieures devraient laisser les groupes de niveau inférieur gérer les affaires moins importantes, soulignant l'importance de déléguer les responsabilités pour une gestion plus efficace et proche des citoyens.<sup>2</sup>

D'après la DDC<sup>3</sup>, le principe de subsidiarité repose sur l'idée que l'autorité centrale doit jouer un rôle de soutien, en assumant uniquement les tâches qui ne peuvent être réalisées de manière efficace à un niveau inférieur ou local<sup>4</sup>. Idéalement, la subsidiarité est considérée comme l'un des traits distinctifs du fédéralisme.

Il en ressort que la subsidiarité est un principe fédéraliste favorisant la résolution des problèmes au sein du sous-système où ils apparaissent. Cela implique que l'État doit

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Vulbeau Alain, (2010) : Contrepoids, subsidiarité et décentralisation, Informations sociales, vol. 6, no. 162, p.85.

<sup>3</sup> **La Direction du développement et de la coopération (DDC)** est l'agence de coopération internationale de la Confédération suisse. Situé à Berne et rattaché au Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), cet organisme est chargé des activités d'aide humanitaire et de coopération au développement avec les pays du Sud et de l'Est.

<sup>4</sup> Hans Bjørn Olsen, Op.cit, p.2-3.

confier aux CL les pouvoirs adaptés à leurs capacités de prise en charge. En cas de besoin, ces entités peuvent ensuite décider de transférer certaines responsabilités à un niveau supérieur. Prenons l'exemple de l'éducation : d'une part, elle relève du domaine local, comme dans la gestion des bâtiments scolaires par les communes, départements ou régions, et d'autre part, elle concerne l'État, notamment pour assurer la pertinence et l'efficacité des interventions au niveau local, et garantir la cohérence des programmes éducatifs, qui est du ressort du ministère de l'Éducation au niveau national.<sup>1</sup>

Il est important de souligner que la subsidiarité ne se limite pas uniquement à favoriser la décentralisation. Elle se situe plutôt au centre d'une dialectique dynamique régissant les relations entre centralisation et décentralisation. Ce principe veille à équilibrer ces deux forces, en assurant que les décisions soient prises au niveau le plus efficace, que ce soit de manière centralisée ou décentralisée.<sup>2</sup>

### **3.2.L'autonomie financière :**

La notion d'autonomie financière locale est à la fois complexe et en constante évolution. Elle se manifeste à travers plusieurs dimensions, notamment politique, économique et juridique. Cette autonomie se décline sous différentes formes, comprenant l'autonomie générale, qui englobe l'autonomie budgétaire, l'autonomie fiscale et l'autonomie de gestion. Chacune de ces composantes joue un rôle clé dans la capacité des entités locales à gérer leurs finances de manière indépendante et efficace.<sup>3</sup>

En plus, il faut préciser que la décentralisation se situe dans un cadre bipolaire. Elle ne se réduit ni à une autonomie financière sans contrôle, ni à une assimilation totale au régime financier des administrations d'État. En réalité, il semble impensable d'avoir des CL, gérées par des conseils élus, sans compétence financière propre. Des collectivités sans autonomie financière seraient, en fait, de simples extensions de l'État. De même, un État dépourvu de finances propres, où toutes les opérations financières seraient du ressort des CL, perdrait sa raison d'être. Ainsi, un équilibre entre l'autonomie financière locale et le contrôle étatique est essentiel pour le bon fonctionnement d'un système décentralisé.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vulbeau Alain, Op.cit, p.85.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Olivia Éric, (2017) : La conception de l'autonomie financière locale quel contenu ? Quelle effectivité ?, Gestion & Finances Publiques, vol. 2, no. 2, pp. 15-17.

<sup>4</sup> Lalumiere Pierre LALUMIERE, (1983) : Finances publiques, 7e éd., Armand Colin, Paris, p. 153.

Selon la Charte Européenne, l'autonomie financière se manifeste principalement par la capacité des CL à percevoir des impôts, ce qui peut adopter différentes formes. Pour simplifier, on peut classer les ressources des CL par degré décroissant d'autonomie financière. En première position, on trouve tout impôt dont les modalités sont définies par le Centre (base imposable et barème des taux), mais sur lequel la CL peut prélever une taxe : soit de manière exclusive soit de manière additionnelle (un coefficient en point d'impôt sur le barème de base). Ensuite, viennent les parts des recettes d'un impôt fixées par la loi (comme la TVA, impôt du centre, mais avec une proportion, par exemple 20%, attribuée d'office aux CL). Le montant est acquis de droit, mais il reste à déterminer la formule de répartition entre les CL. Il est également possible de distinguer les ressources propres des CL selon la nature de la ressource financière, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 9: Les ressources propres des collectivités territoriales**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recettes fiscales</b>     | Impôts locaux (taxes foncières, taxe d'habitation, ex-taxe professionnelle, droits de mutation, taxe d'enlèvement des ordures ménagères...)<br>- Impôts d'État transférés par la loi (parts de TICPE, taxe sur les conventions d'assurance...) |
| <b>Recettes non fiscales</b> | Redevances pour services rendus - Produits du domaine - Participations d'urbanisme - Produits financiers- Dons et legs                                                                                                                         |

**Source :** Thoumelou Marc, (2016) : Collectivités territoriales Quel avenir ?. 2ème édition, La documentation française, Paris, p.53.

Cette structure reflète la complexité de l'autonomie financière dans le cadre de la décentralisation, soulignant la variété des modalités à travers lesquelles les CL peuvent générer des revenus.

### **3.3.La libre administration :**

Le premier aspect de la libre administration stipule que les compétences transférées doivent être exercées dans un cadre institutionnel dirigé par une autorité élue au suffrage universel. En outre, l'architecture institutionnelle ne doit pas se limiter à la périodicité des élections, qui se tiennent tous les quatre, cinq ou six ans. Il est également nécessaire d'instaurer des mécanismes de prise de décision plus réguliers concernant les dépenses et recettes, via un processus budgétaire annuel, qui favorise les investissements et améliore la fiscalité locale. Ce principe vise à garantir que les CL

disposent de la latitude nécessaire pour gérer efficacement leurs affaires locales, tout en étant responsables devant leurs électeurs.<sup>1</sup>

Le deuxième aspect concerne la supervision exercée par l'autorité centrale, qui exige généralement que la CL demande une autorisation préalable avant de pouvoir mettre en œuvre une compétence décidée en assemblée. Cette tutelle peut également s'étendre au contenu même de la décision, permettant ainsi à l'autorité centrale de se prononcer sur l'opportunité de la décision. Cependant, la tutelle peut se limiter uniquement à l'aspect légal de la décision. Ce type de contrôle, étant axé sur la conformité légale, ne peut s'effectuer qu'a posteriori.<sup>2</sup> Donc, ce contrôle implique que la CL jouit d'une liberté dans la mise en place de ses programmes et l'obtention d'une autorisation préalable n'est plus une condition requise pour l'exécution de ses décisions. Cette autonomie renforcée permet aux CL de gérer leurs affaires de manière plus indépendante et réactive, tout en restant dans le cadre de la légalité.<sup>3</sup>

Il convient de noter que la liste des principes de la décentralisation, bien que déjà énumérée, ne saurait prétendre à l'exhaustivité. Divers autres principes, tels que la participation citoyenne, la reddition de comptes et la transparence,<sup>4</sup> sont tout aussi pertinents et la diversité de ces principes découle inévitablement de la variation du contexte politique propre et des besoins spécifiques de chaque nation.

#### **4. Les formes de la décentralisation :**

Selon la nature de la responsabilité et du pouvoir transférés aux CL, on peut distinguer les formes de décentralisation suivantes : la décentralisation administrative, la décentralisation politique, la décentralisation fiscale, et la décentralisation économique ou de marché.

##### **4.1. La décentralisation administrative :**

La décentralisation administrative est définie comme le transfert de la responsabilité de la planification, de la gestion et de la collecte et de l'affectation de ressources de la part du gouvernement central à des unités subordonnées, des pouvoirs

---

<sup>1</sup> Dafflon Bernard, et Giblert Guy, (2018) : La décentralisation au Togo : analyse économique et institutionnelle. Disponible sur: [https://www.unifr.ch/ecopol/en/assets/public/Department/Prof%20em/2018\\_21\\_1\\_La\\_decentralisation\\_a\\_u\\_togo\\_analyse\\_economique\\_et\\_institutionnelle.pdf](https://www.unifr.ch/ecopol/en/assets/public/Department/Prof%20em/2018_21_1_La_decentralisation_a_u_togo_analyse_economique_et_institutionnelle.pdf) , p.8.

<sup>2</sup> Dafflon Bernard, et Giblert Guy, p.8.

<sup>3</sup> Labiadh Ines, (2017) : La Tunisie à l'épreuve de la territorialisation, Thèse de doctorat, Ecole doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire, Université de Grenoble Alpes, France, p.170.

<sup>4</sup> Isaac TM Thomas, (2001): Campaign for democratic decentralization, Kerala, Social scientist, p.2



publics semi-autonomes, des autorités régionales ou fonctionnelles ou des organisations non gouvernementales.<sup>1</sup>

D'autre part, la décentralisation administrative est associée à trois variantes possibles : la déconcentration, la délégation et la dévolution. Chacune de ces variantes présente des caractéristiques différentes repérables à travers les définitions proposées par la BM<sup>2</sup>:

- **La déconcentration** : Elle se résume à transférer les responsabilités des fonctionnaires du gouvernement central, basés dans la capitale, vers ceux qui se trouvent dans les régions, provinces ou districts. Cette démarche ne modifie pas la structure hiérarchique ou l'autorité, mais redistribue les tâches au sein de la même organisation gouvernementale.<sup>3</sup> La distinction entre les pratiques de déconcentration de l'ère de la centralisation et de la décentralisation réside dans le fait que la déconcentration pendant la période de la centralisation n'est rien d'autre que la rhétorique du gouvernement central où la plupart des pratiques sont sous le contrôle strict du gouvernement centrale et sans aucune initiative des pouvoir locaux.<sup>4</sup>
- **La délégation** : Elle implique de redistribuer des responsabilités décisionnelles liées à la gestion des fonctions publiques vers des organisations semi-autonomes. Ces organisations restent redevables à l'autorité centrale, mais ne sont pas entièrement sous son contrôle direct. Cela permet une certaine autonomie dans la prise de décision tout en maintenant un lien de responsabilité avec le gouvernement central.<sup>5</sup> Par rapport à la déconcentration, la délégation permet beaucoup plus de discrétion dans la prise de décisions, mais les unités de gouvernement sous-nationales demeurent avant tout responsables devant le gouvernement central.<sup>6</sup>
- **La dévolution** : Est un processus par lequel les responsabilités liées aux services sont transférées à des conseils municipaux. Ces conseils élisent leur propre maire, génèrent

---

<sup>1</sup> Odoom Daniel, (2016): Conceptualizing decentralization: Reflecting on some existing literature, Applied Research Journal, vol. 1, no. 4, p.27

<sup>2</sup> **La Banque mondiale** possède probablement le répertoire le plus complet de documents sur la décentralisation. Son catalogue comprend des approches analytiques, des études de cas et des analyses de pays, en particulier les deux sites Internet suivants: [www.worldbank.org/publicsector/decentralization](http://www.worldbank.org/publicsector/decentralization) et <http://www1.worldbank.org/prem>

<sup>3</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home.html>, consulté le 24/04/2022

<sup>4</sup> Trimurni Februati, 2017: Deconcentration Practice and Disintegration Threats in Aceh and North Sumatra, International Conference on Public Policy, Social Computing and Development, Atlantis Press, p.84

<sup>5</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home.html>, consulté le 24/04/2022

<sup>6</sup> Odoom Daniel, Op.cit, p.32

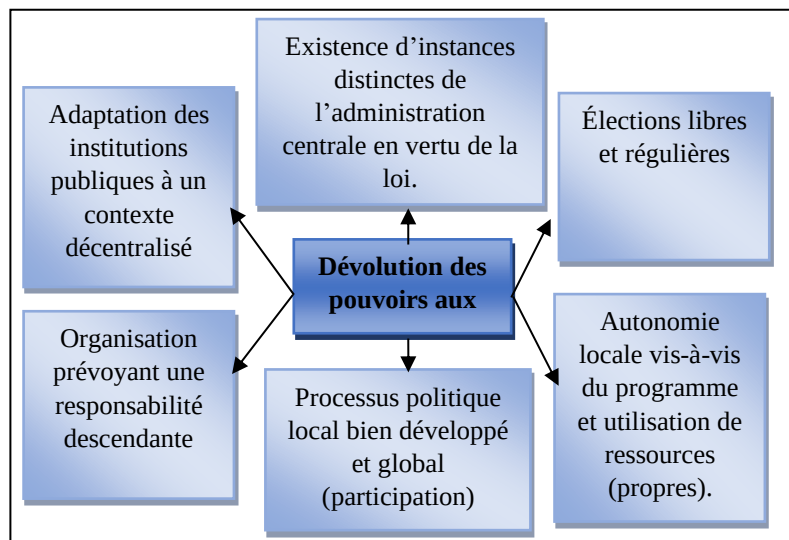
leurs propres revenus (au moins en partie) et prennent des décisions d'investissement de manière indépendante selon leurs propres priorités et besoins locaux.<sup>1</sup>

#### **4.2. La décentralisation politique :**

Selon Smith (1996)<sup>2</sup>, la décentralisation politique ou démocratique désigne le transfert de certaines compétences des politiciens du gouvernement local vers les politiciens élus des gouvernements locaux.

Pour que la décentralisation politique dépasse les lieux communs, il faut mettre en place un ensemble de réformes constitutionnelles et statutaires, comme le montrent les « composantes » illustrées dans la figure suivante :

**Figure 6: Les composantes de la décentralisation politique**



**Source :** Commission européenne, (2007) : Appui à la décentralisation et à la gouvernance locale dans les pays du tiers monde, Collection outils et méthode, Document de référence no. 2, p.15. Disponible sur :

[https://capacity4dev.europa.eu/library/appui-la-decentralisation-et-la-gouvernance-locale-dans-les-pays-tiers\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/library/appui-la-decentralisation-et-la-gouvernance-locale-dans-les-pays-tiers_en)

<sup>1</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home.html>, consulté le 24/04/2022

<sup>2</sup> Cité par Aworttwi Nicholas, (2016) : Une trajectoire inébranlable ? Étude comparative des trajectoires suivies en matière de décentralisation et de développement du gouvernement local au Ghana et en Ouganda, Revue Internationale des Sciences Administrative, no. 2, p.363

### **4.3.La décentralisation fiscale :**

Selon Thiessen (2003)<sup>1</sup>, la décentralisation fiscale consiste à donner aux organes gouvernementaux inférieurs au niveau central le pouvoir de percevoir des recettes fiscales et de prendre des décisions indépendantes en matière de dépenses.<sup>2</sup> De plus, les politiques de décentralisation fiscale peuvent revêtir différentes formes institutionnelles telles que l'augmentation des transferts du gouvernement central, la création de nouvelles taxes infranationales ou la délégation d'une autorité fiscale qui était auparavant nationale.

Il faut savoir que la décentralisation fiscale et la décentralisation financière sont étroitement liées mais elles ne sont pas identiques. Pour faire simple, l'importance de la décentralisation financière réside dans le fait qu'elle permet d'équilibrer les mécanismes de fourniture de services publics avec les besoins et les préférences des résidents, augmente le niveau de responsabilité des autorités locales pour l'accomplissement des fonctions respectives et le degré d'efficacité de l'activité du secteur public<sup>3</sup>. Pour atteindre ces objectifs, la décentralisation fiscale qui se concentre sur les aspects des revenus et des impôts, intervient comme un outil de la décentralisation financière.

### **4.4.La décentralisation économique ou la décentralisation de marché :**

La décentralisation économique ou de marché est le transfert de fonctions précédemment exclusivement exécutées par le gouvernement au secteur privé<sup>4</sup>, autrement dit, la décentralisation de la prise de décisions des gouvernements aux entreprises privées.<sup>5</sup> La décentralisation économique a deux formes différentes, à savoir : <sup>6</sup>

- **La privatisation ou la « débureaucratisation »** : peut aller jusqu'à la cessation de la fourniture de biens et de services entièrement au libre fonctionnement du marché

---

<sup>1</sup> Avci Mehmet Alpertunga, (2017): A New Perspective on Fiscal Decentralization, SAMORZĄD TERYTORIALNY W POLSCE IW EUROPIE. AKTUALNE PROBLEMY I WYZWANIA, dirigé par Czarnecki, K et al, p. 352

<sup>2</sup> Cité par: Burnac Paško, et al, (2021): Impact of political and fiscal decentralization on the government quality in central and eastern European countries 1, Ekonomska Misao i Praksa, vol. 30, no 1, p.289

<sup>3</sup> Kasianiuk, S., and V. Mishura, (2018): Effective implementation of financial decentralization at the local level, Экономический вестник Донбасса, vol. 4, no. 54, p.88

<sup>4</sup> Nandita Pradhan Bhatt, et al, (2015): Concept of Decentralisation and Democratic Decentralisation, Appreciation Programme Women's Political Empowerment and Leadership, PRIA, New Delhi, p.14 Disponible sur: [https://pria-academy.org/pdf/wpel/WPEL\\_3.pdf](https://pria-academy.org/pdf/wpel/WPEL_3.pdf)

<sup>5</sup> Canfei He, (2006): Regional decentralisation and location of foreign direct investment in China, Post-communist economies, vol. 18, no. 1, p.38

<sup>6</sup> Nandita Pradhan Bhatt, et al, Op.cit, p.15

aux « partenariats public-privé » dans lesquels le gouvernement et le secteur privé coopèrent pour fournir des services ou des infrastructures.

- **La déréglementation** : elle réduit les contraintes juridiques imposées au secteur privé dans la prestation de services précédemment monopolisés par le gouvernement. Ces dernières années, la privatisation et la déréglementation sont devenues des alternatives attrayantes même pour les CL qui sont en train de privatiser de plus en plus la fourniture de services publics locaux.

## **5. Les avantages et les risques de la décentralisation :**

Du mouvement d'indépendance jusqu'aux années 1980, le rôle de l'État en tant que principal fournisseur d'emplois a significativement diminué. En effet, avec la mise en œuvre des politiques d'ajustement structurel, la fonction publique a été profondément affectée. Cette évolution a conduit à un taux de chômage élevé, affectant même les individus qualifiés.<sup>1</sup> D'où l'obligation, de trouver d'autres stratégies pour favoriser l'émergence d'une économie locale créée par les acteurs les plus proches du territoire concerné. L'une d'elle est la décentralisation qui apporte plusieurs avantages économiques, à savoir :<sup>2</sup>

- La décentralisation devrait conduire à l'efficacité de l'allocation.
- Les gouvernements décentralisés peuvent répondre efficacement aux besoins et préférences hétérogènes de leurs populations.
- Les décideurs locaux peuvent être davantage incités que les décideurs nationaux à devenir plus innovants dans la fourniture de biens et de services publics. Dans le cas contraire, leurs électeurs risquent de « voter avec leurs pieds » et de s'installer dans d'autres régions offrant de meilleurs services.
- L'intensification de la concurrence entre les entités infranationales peut également favoriser l'efficacité de la production, les régions peuvent alors se spécialiser dans leurs avantages comparatifs.

---

<sup>1</sup> Sebahara Pamphile, (2000) : Acteurs et enjeux de la décentralisation et du développement local Expériences d'une commune du Burkina Faso , Document de réflexion ECDPM, n° 21, Disponible sur : [https://ecdpm.org/download\\_file/1143/2118](https://ecdpm.org/download_file/1143/2118) ,p.27

<sup>2</sup> Andrés Rodríguez-Pose, et Miquel Vidal-Bover (2022) : Unfunded Mandates and the Economic Impact of Decentralisation, When Finance Does Not Follow Function, Political Studies, p. 654

- Finalement, la décentralisation est fréquemment perçue comme un dispositif facilitant une participation plus large de la population à la gestion des affaires locales. Elle présente en effet d'importants avantages sur trois plans distincts : elle favorise l'exercice actif des responsabilités citoyennes, elle implique la société civile dans la résolution des problèmes quotidiens, et elle contribue à la mise en place d'une meilleure gouvernance.<sup>1</sup>

Les avantages supposés de la décentralisation peuvent néanmoins être remis en question. Les préférences politiques peuvent ne pas varier de manière significative entre les régions, cette absence potentielle de variation dans les préférences peut produire des gouvernements infranationaux qui sont moins - et non pas plus - capables et/ou efficaces pour fournir les mêmes biens et services que le gouvernement central. La transparence et la corruption peuvent également ne pas s'améliorer grâce à la décentralisation, en particulier lorsque les ressources sont limitées. Des capacités humaines et financières insuffisantes peuvent paralyser la capacité à surveiller et à prévenir la corruption. Plus important encore dans le cadre de cette analyse, Prud'homme considère que les entités décentralisées ne sont efficaces que lorsqu'elles disposent de ressources financières et humaines suffisantes pour remplir leur mandat. Par conséquent, les avantages de la décentralisation dépendent d'un financement et d'une dotation en personnel appropriés des autorités infranationales.<sup>2</sup>

Par ailleurs, la responsabilité de la stabilisation macroéconomique relève principalement du niveau central, étant donné que celui-ci est considéré comme le « garant unique » de la direction de la politique macroéconomique. En l'absence de décentralisation, les politiques des CL n'ont pas d'impact significatif sur le plan central. Cependant, dans un scénario opposé, notamment dans une économie ouverte, il existe un risque que chaque collectivité agisse de manière imprudente, en partant du principe que ses voisines adopteront une politique de stabilisation, ce qui crée un effet de « passager clandestin ».<sup>3</sup> En outre, de nombreux auteurs critiquent les politiques

---

<sup>1</sup> Beyna Jean-Michel, (s, d) : La décentralisation, moyen et objet de la démocratisation, p.2. Disponible sur: [https://www.academia.edu/4149998/La\\_d%C3%A9centralisation\\_moyen\\_et\\_objet\\_de\\_la\\_d%C3%A9mocratisation](https://www.academia.edu/4149998/La_d%C3%A9centralisation_moyen_et_objet_de_la_d%C3%A9mocratisation)

<sup>2</sup> Cité par : Andrés, Rodríguez-Pose, Op.cit, p.3

<sup>3</sup> Moulai Kamel, (2014) : De la décentralisation territoriale en Algérie : La rente pétrolière joue-t-elle un rôle ?, Revue d'économie et de statistique appliquée, no. 21, p.353.

d'aménagement et de développement territorial, désormais décentralisées, pour avoir maintenu plusieurs fractures spatiales. Selon certains, ces politiques seraient responsables de l'affaiblissement des centres urbains et des métropoles les plus dynamiques. D'autres, au contraire, estiment qu'elles ont conduit à la négligence des espaces ruraux et périurbains.<sup>1</sup>

Pour Greffe Xavier (1985)<sup>2</sup>, la décentralisation profiterait avant tout aux collectivités les plus aisées, qui seraient moins sujettes à la péréquation que les collectivités de plus petite taille. Ces dernières, incapables de soutenir des choix technologiques onéreux, se retrouveraient dans une sorte de tutelle informelle. Triesman (2002) de sa part,<sup>3</sup> dénonce la duplicité, le gaspillage des ressources, les problèmes de coordination et les relations étroites entre les fonctionnaires et la population locale, qui pourraient donner lieu à des pratiques de corruption. La décentralisation peut donc affecter la qualité du gouvernement, des CL plus petites sont associées à une corruption plus élevée et peuvent être moins efficaces dans la fourniture de services.

*In fine*, nous pouvons dire que la décentralisation n'est ni bonne ni mauvaise ; elle constitue simplement l'un des outils du NPM, parmi plusieurs autres, qui s'inscrit dans une quête de performance publique locale. Certes, il est parfois difficile de percevoir les avantages de la décentralisation sans rencontrer certains inconvénients, notamment dans un contexte de disparités régionales accrues. Toutefois, les gains potentiels en termes d'efficacité allocative justifient le risque de l'adopter, dans l'espoir que la satisfaction des besoins spécifiques de chaque région permettra de surmonter les difficultés et les obstacles découlant du processus de décentralisation.

---

<sup>1</sup> Brennetot Arnaud, (2017) : La décentralisation en France. Ambitions et limites d'un processus inachevé, Colloque sur : Fédéralisme, décentralisation et régionalisation de l'Europe: perspectives comparatives: actes du colloque de Rouen, p.10.

<sup>2</sup> Pierre-Eric Verrier, et Greffe Xavier, (1985) : Territoire en France ; les enjeux économiques de la décentralisation, Politiques et management public, vol. 3, no. 1.

<sup>3</sup> Cité par: Jonathan Muringani, Rune Dahl Fitjar, et Andrés Rodríguez-Pose, (2019) : Decentralisation, quality of government and economic growth in the regions of the EU, Revista De Economia Mundial, Revista de Economía Mundial, p.31

## **Section 2 : Le management par la performance dans le secteur public**

### **1. De la performance privée à la performance publique :**

Pendant plus de cinquante ans, les gouvernements du monde entier ont été confrontés à des mutations économiques, politiques et sociales constantes. Pour faire face à ces changements, ils ont dû mettre en place une panoplie de réformes et de modifications à travers des politiques publiques et des lois législatives. Cependant, ces mesures seules ne suffisaient pas. La demande croissante d'une offre publique de qualité et la nécessité d'une gestion efficace des institutions publiques ont incité les responsables gouvernementaux à adopter les pratiques de gestion éprouvées du secteur privé. C'est ce qu'on appelle populairement le « New Public Management ». En effet, le NPM est souvent considéré comme une réponse aux crises et aux déficits des finances publiques. Il promeut une logique d'efficience et d'efficacité au sein des organisations publiques, favorisant la décentralisation des ressources et des responsabilités. Cette approche s'inscrit dans un cadre normatif orienté vers les résultats plutôt que vers les procédures, appliqué aux activités des entreprises du secteur public.<sup>1</sup> Le NPM a offert un soutien idéologique significatif à la gestion du secteur public, en introduisant une gamme d'outils adaptés aux nouveaux environnements de gestion et il se concentre sur la définition d'objectifs et la mesure de la performance, plutôt que sur le strict respect des règles.<sup>2</sup>

Dans cette nouvelle dynamique, les outils de gestion occupent une place centrale. Les études basées sur le NPM adoptent une approche instrumentale de la gestion des organisations publiques, où l'organisation privée est considérée comme un modèle de référence. L'implantation d'outils de performance au sein des organisations publiques devient alors un moyen d'introduire des valeurs traditionnellement associées au secteur

---

<sup>1</sup> Hadjar Ghassane, (2014) : Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, Thèse de doctorat, École doctorale Droit et sciences politiques, économiques et de gestion, Nice, p.41

<sup>2</sup> Ngadi Hanae, et El-Houssain Elatife, (2022) : Nouveau Management Public : Levier de Performance de L'Administration Publique Marocaine, International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), vol. 2, no. 5, p.1214

privé, comme l'efficacité, la compétitivité et l'orientation vers les résultats, dans le fonctionnement des organisations publiques.<sup>1</sup>

## **2. Le management par la performance dans les organisations publiques :**

La gestion orientée vers les résultats ou le management orienté vers la performance découlent directement du concept de management par objectifs (MPO), qui a émergé dans les années d'après-guerre, en particulier à travers l'œuvre célèbre de Drucker en 1954. Dans le contexte des organisations publiques, le terme de « performance » est devenu plus courant au cours des dix dernières années, notamment dans les publications d'organisations internationales comme l'OCDE.<sup>2</sup>, La BM et le FMI.

Le terme « performance » apparaît sans cesse dans les ouvrages de gestion mais peu de gens s'accordent sur la signification réelle de ce terme : il peut s'agir d'efficacité, de robustesse, de résistance ou de retour sur investissement, ou de nombreuses autres définitions qui n'ont jamais été entièrement précisées.<sup>3</sup>

De manière générale, la performance consiste à déployer et à gérer correctement les composantes des modèles de causalité qui permettent d'atteindre les objectifs fixés dans les délais impartis et dans le respect des contraintes propres à l'entreprise et à la situation.<sup>4</sup> Ou encore, la performance se définit comme l'aptitude à réaliser les objectifs fixés en utilisant les ressources attribuées. Évaluer cette performance contribue à augmenter la satisfaction des besoins et, par conséquent, à accroître la richesse collective.<sup>5</sup> La performance a donc plusieurs significations dans la littérature. Bourguignon a regroupé toutes les figures en trois catégories :

---

<sup>1</sup> Drevet Benjamin, (2017) : Les outils du contrôle de gestion: des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique?. Comptabilité-contrôle-audit, vol. 23, no. 3, p.17

<sup>2</sup> Nafzaoui Mohamed Achraf, et Benfaïda Zouhair, (2022) : Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc, Revue Internationale du Chercheur, vol. 3, no. 1, p.102

<sup>3</sup> Lebas Michel J, (1995) : Performance measurement and performance management, International journal of production economics, vol. 41, no. 1-3, p.23

<sup>4</sup> Ibid, p. 29

<sup>5</sup> Mahé De Boislandelle Henri, et Boiries-Azeau Isabelle, (2009) : Les nouveaux défis du manager public: conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire, Les nouveaux défis du manager public, Editions L'Harmattan, p. 27



**Tableau 10: C'est quoi la performance ?**

|                                                      |                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La performance, c'est le succès</b>               | La performance varie d'une organisation à l'autre et d'un groupe d'individus à l'autre également de sorte que chaque organisation aura donc sa propre perception de la réussite. |
| <b>La performance, c'est le résultat de l'action</b> | Dans ce cas, la performance n'inclut pas les jugements de valeur. Selon Bouquin, « la mesure de la performance est comprise comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus »   |
| <b>La performance, c'est l'action</b>                | Dans cette perception, la performance est considérée comme un processus et pas seulement un résultat qui se manifeste à un moment donné.                                         |

**Source:** Hind Noua, et Alami Hasnaa, Op. cit, p.195

De manière plus spécifique, pour une collectivité locale, être performant signifie réussir à délimiter l'étendue de ses actions publiques, à garantir leur fourniture avec un niveau de qualité et de coût prédéfinis, en utilisant des moyens et ressources planifiés pour cela. Cela implique également la mise en place d'un dispositif de gestion qui vise notamment à évaluer et signaler les problèmes, tout en maintenant un équilibre délicat mais essentiel entre les différents acteurs impliqués. <sup>1</sup>

Par ailleurs, on peut constater que la performance dans les organisations publiques tout comme les organisations privées est fondée sur les objectifs à réaliser, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Ce processus exige donc aux managers publics une compréhension détaillée des missions qu'ils cherchent à accomplir et des besoins qu'ils cherchent à répondre de manière permanente.

### **3. Comment mesurer la performance dans le secteur public ? :**

Avant d'identifier les caractéristiques de la performance en tant que processus, il est convenable de comprendre les composantes de sa mise en œuvre ; à savoir :

#### **3.1.Décider ce qu'il faut mesurer :**

Autrement dit quel indicateur il faut choisir par rapport aux objectifs soulignés par l'organisation publique. En effet, pour répondre aux exigences du management par la performance, les organisations publiques comme les CL devraient choisir des indicateurs de performance qui sont : <sup>2</sup>

- Etroitement alignées sur leurs objectifs déclarés ;

<sup>1</sup> Grail Cédric, Lescaille Vincent, et Menut Philippe, (2006) : L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique, Guide sur la performance dans les collectivités territoriales, France.

<sup>2</sup> Heinrich Carolyn J, (2002): Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness, Public administration review, vol. 62, no. 6, p.714

- Se rapprochent le plus possible des performances réelles et ;
- Relativement simples et peu coûteuses à administrer.

### **3.2.Comment et quand le mesurer :**

Afin que l'indicateur soit efficace, il est essentiel de connaître :<sup>1</sup>

- Les hypothèses concernant l'indicateur et la justification de sa mesure.
- La précision et l'exactitude des mesures.
- Le choix entre une mesure statique (une valeur à un moment donné) ou un vecteur (une valeur et une direction de changement) : en général, un vecteur est plus informatif, mais les organisations utilisent souvent des mesures statiques.
- Le choix entre une mesure « *soft* » (subjective, qualitative) ou « *hard* » (objective, quantitative).
- Si l'indicateur va mesurer des résultats ou des comportements.
- Les conséquences prévues et non prévues du système de mesure.

Le processus de création d'indicateurs de performance clés commence une fois que la majeure partie de la planification stratégique de l'organisation est terminée. Cette planification établit une relation claire entre le mandat de l'organisation et sa vision, sa mission, ses buts et ses objectifs, et crée le cadre d'activités conçues pour atteindre des résultats particuliers.<sup>2</sup> En illustration, en 1985, le Parlement suédois a ratifié une loi visant à transformer les agences déjà indépendantes et centrées sur les intrants en entités orientées vers les extrants. Dans ce cadre, 330 agences ont été chargées de développer des indicateurs de performance axés sur la réalisation des résultats. Cette nouvelle stratégie a conduit à une extension progressive du principe de flexibilité budgétaire préexistant. En outre, l'introduction du cycle budgétaire triennal a marqué un tournant supplémentaire.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fryer Karen, Antony Jiju, et Ogden Susan, (2009) : Performance management in the public sector, International journal of public sector management, vol. 22, no. 6, p. 483

<sup>2</sup> Doyle John, (2010): Guide for developing relevant Key Performance Indicators for public sector reporting, Office of the Auditor General of British Columbia, p.6

<sup>3</sup> Soudani Yamina, et Belaid Mohamed Mouloud, (2022) : Le contrôle de gestion comme un appui au processus de performance dans le secteur public, Colloque national sur : Le rôle de l'application des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance des collectivités locales et des administrations publiques, Université de Blida 2 Lounici Ali –Faculté des sciences de gestion, Janvier 2022, p.12

La question du « quand » mesurer est également importante. Souvent, les indicateurs se focalisent sur des résultats à court terme, ce qui peut limiter l'innovation et freiner les investissements dans des projets à plus long terme. Dès que les données sont collectées, analysées et partagées, elles deviennent des « vieilles nouvelles » et passent du statut d'informations utiles à celui de simple reddition de comptes.<sup>1</sup>

### **3.3. Interpréter les données :**

L'un des principaux problèmes liés à cette troisième étape réside dans le manque de rigueur statistique et de tests effectués sur les données des indicateurs de performance.

**Appleby (2000)**, cite l'exemple du tableau de classement des chirurgiens évaluant leur mortalité chirurgicale, qui présentait un classement clair, mais une fois les intervalles de confiance calculés, il était impossible de distinguer la majorité des chirurgiens.<sup>2</sup>

### **3.4. Communiquer les résultats :**

Les suggestions pour la communication des résultats comprennent l'utilisation de « tableaux de bord », l'utilisation d'un facteur de pondération pour combiner les indicateurs et le « portefeuille d'informations sur la performance », qui, lorsqu'il est lié au *Balanced Scorecard*, déterminera les informations et la fréquence requises pour différents groupes d'intervenants.<sup>3</sup> A titre d'illustration, les indicateurs de performance clés suivants pourraient être adoptés dans le cadre des plans d'intégrité afin de couvrir l'ensemble du cycle de mise en œuvre, de la prévention à la sanction :

**Tableau 11: Indicateurs de performance en matière de « Corruption - prévention et sanction »**

|                                                |                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Corruption -<br/>prévention et sanction</b> | Nombre d'entités disposant d'un plan d'intégrité annuel               |
|                                                | Valeur des marchés publics couverts par les plans d'intégrité annuels |
|                                                | Plaintes liées à la corruption dans les marchés publics               |
|                                                | Sanctions liées à la corruption dans les marchés publics              |

**Source:** World Bank, (2017) : Preliminary Analysis: The Public Procurement Monitoring System of Montenegro, p.23.

<sup>1</sup> Fryer Karen, Antony Jiju, et Ogden Susan, p.483

<sup>2</sup> Ibid, p.484

<sup>3</sup> Ibid, p.485

## **4. Les modèles de mesure de la performance :**

Quand il s'agit de la mesure de la performance dans le secteur public, les universitaires et les praticiens se sont basés sur plusieurs modèles, dont les plus fondamentaux sont : le modèle des « 3E », à savoir : l'Economie, l'Efficience et l'Efficacité, le modèle du « IOO », à savoir : *Input* (entrées), *Output* (sorties), *Outcome* (impacts), le modèle « BSC », à savoir : the *Balanced Scorecard* ou le tableau de bord prospectif « TBP », ainsi que le Panel de Productivité des Services Publics. Ce dernier modèle est dérivé directement du modèle des « 3E ».

### **4.1. Le modèle des 3E:**

Le modèle des 3E a pour but d'aider les managers à évaluer et à améliorer la performance, il repose sur les trois concepts de base suivants :<sup>1</sup>

- **L'économie** : souvent assimilée au niveau des dépenses consacrées à un service, mais qui est plus précisément définie comme le coût d'acquisition de services spécifiques de qualité donnée. Ainsi, le critère d'économie évalue le coût encouru pour obtenir des ressources spécifiques, exprimé sous la forme d'une somme d'argent dépensée pour des services. Le critère d'économie est assez contestable car, par exemple, la minimisation de la consommation des ressources nécessaires au développement d'un produit garantit la rentabilité mais peut également avoir des conséquences négatives sur la qualité des produits livrés.
- **L'efficience** : peut être ramenée à une comparaison entre les résultats et les dépenses. Il s'agit d'obtenir des effets spécifiques avec un engagement minimal de ressources, c'est-à-dire un rapport optimal entre les dépenses engagées dans la poursuite d'objectifs spécifiques et les effets effectivement obtenus.
- **L'efficacité** : quant à elle, est la mesure du degré de réalisation des objectifs présumés. Les critères individuels adoptés dans le modèle peuvent être combinés de manière cohérente les uns avec les autres, tandis que l'efficience peut être perçue comme un hybride d'économie et d'efficacité.

Malheureusement, les trois paramètres ensemble (Economie, Efficacité, Efficience) ne prennent en compte aucun critère qualitatif, ce qui constitue un problème très important

---

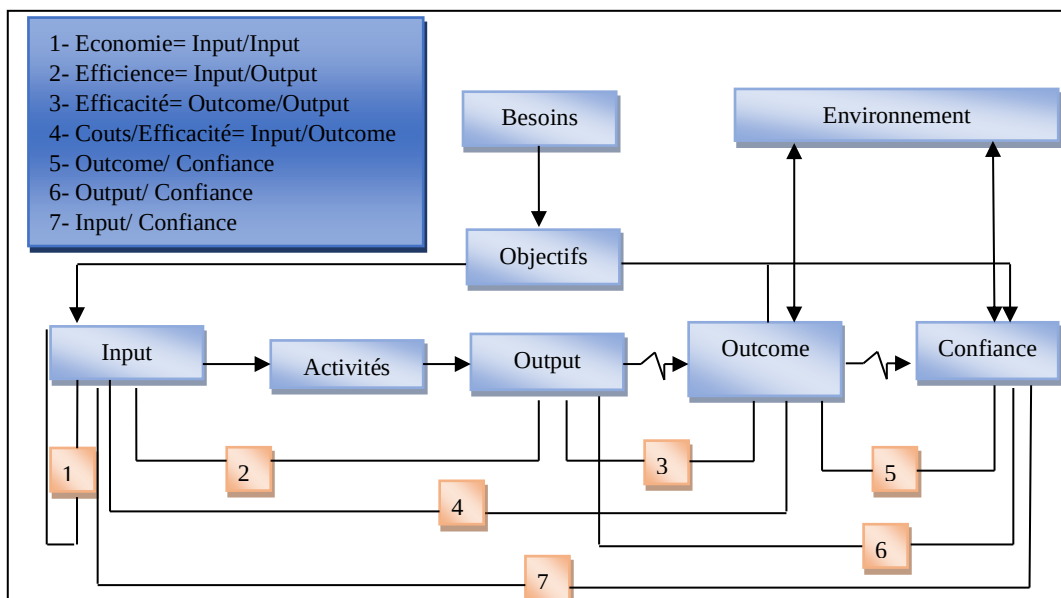
<sup>1</sup> Gębczyńska, Alicja, et Renata Brajer-Marczak, (2020) : Review of selected performance measurement models used in public administration, *Administrative Sciences*, vol. 10, no. 4, p.7

lorsque l'on poursuit l'objectif d'une mesure tout à fait complète des effets. De plus, il faut noter que la maximisation de l'efficacité peut avoir un impact négatif sur la qualité des services rendus. Il semble donc que la recherche d'un équilibre entre l'économie, l'efficacité et l'efficience soit la clé d'une bonne gestion par la performance.<sup>1</sup> Donc, il est impératif d'enrichir le modèle des « 3 E » vu qu'il omet de prendre en considération les effets sur lesquels l'efficience et l'efficacité sont évaluées. Pour ce faire, il faut mettre en place un nouveau modèle complémentaire qui permettra une analyse plus approfondie des impacts associés à performance publique.

#### **4.2. Le modèle du IOO :**

Un ensemble plus large de critères d'évaluation est fourni par le modèle IOO. Il contient les trois éléments du modèle des « 3E » (les *inputs* comprennent les dépenses, l'efficience est le rapport entre les *outputs* et les *inputs*, et les *outcomes* comprennent l'efficacité formelle). Le modèle IOO rend explicites certains aspects de la performance qui sont, au mieux, implicites dans le modèle des « 3E ».<sup>2</sup> Toutefois, pour leur interprétation explicite, ces critères doivent être définis de manière plus détaillée.

**Figure 7: Un cadre analytique de la mesure de la performance publique selon le modèle IOO**



<sup>1</sup> Gębczyńska, Alicja, et Renata Brajer-Marczak, Op.cit, p. 7

<sup>2</sup> Boyne George A., (2002): Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales, Public Money and Management, vol. 22, no. 2, p.18

**Source :** Vignierie Vincenzo, et al, (2018) : Performance management in the public sector, Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance, vol. 74, p.2

- **Inputs** : sont l'ensemble des ressources utilisées pour atteindre les objectifs déjà soulignés. Par exemple : le personnel, les locaux et les technologies de l'information installées dans une administration publiques.<sup>1</sup>
- **Outputs** : résultats à court terme d'une ou de plusieurs activités achevées, sous forme de produits ou de services.<sup>2</sup>
- **Outcomes** : ils mesurent les effets à long terme d'un processus, d'une tâche ou d'une activité et peuvent ne pas être directement observables. Les *outcomes* ou impacts peuvent prendre du temps à se manifester et être difficiles à mesurer.<sup>3</sup>

Le cadre analytique de la performance présenté dans la figure 7 peut expliquer comment le modèle du IOO complète celui des 3E puisqu'il ne se limite pas à mesurer l'efficience et l'efficacité d'une agence, mais il élargit également la portée de la mesure à d'autres niveaux de résultats. En effet, les gestionnaires peuvent mesurer la capacité de l'organisation à : <sup>4</sup>

- Traiter les questions socio-économiques du contexte,
- Fournir des services et des résultats - même non transactionnels - aux citoyens et à la communauté administrée et son efficacité à cet égard,
- Avoir un impact sur l'environnement socio-économique par le biais de résultats intermédiaires et finaux.

Cependant, le modèle IOO présente trois limites principales à prendre en considération : <sup>5</sup>

- La réactivité ou la réponse des services aux préférences du public n'est pas suffisamment prise en compte. Des services efficaces et formellement efficaces

---

<sup>1</sup> Dugan Robert E, et Hernon Peter, (2002): Outcomes assessment: Not synonymous with inputs and outputs, The Journal of Academic Librarianship, vol. 28, no. 6, p.375

<sup>2</sup> Gębczyńska, Alicja, et Renata Brajer-Marczak, Op.cit, p.4

<sup>3</sup> Leanne Mitton, (2023) : Outputs vs. Outcomes: Understanding the Differences. Disponible sur: [https://www.splunk.com/en\\_us/blog/learn/outputs-vs-outcomes.html](https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/outputs-vs-outcomes.html).

<sup>4</sup> Vignierie Vincenzo, et al, Op. cit, p.2

<sup>5</sup> Boyne George A, Op.cit, p.18

peuvent n'avoir que peu de valeur réelle s'ils ne répondent pas aux demandes du public.

- Le modèle IOO n'est pas un « tableau de bord équilibré » car il met l'accent sur les intérêts des parties prenantes externes plutôt que sur ceux des groupes internes. Afin de corriger ce déséquilibre, les mesures de la satisfaction du personnel doivent être placées à côté de la satisfaction des clients, notamment parce que la première peut être une condition préalable à la seconde.
- Le modèle IOO se concentre étroitement sur le rôle des autorités locales en tant que prestataires de services. Il est essentiel qu'un ensemble d'indicateurs de performance reconnaisse également leur rôle en tant qu'institutions de gouvernement démocratique. Pour ce faire, il convient d'ajouter des indicateurs de résultats démocratiques aux indicateurs de services.

#### **4.3. Le modèle du *Balanced Scorecard* (BSC) :**

La création du BSC remonte à la fin des années 1980, lorsque les premières recherches de Kaplan et Norton ont été publiées, ils préconisaient que ce modèle est un système de mesure de la performance qui fournirait un ensemble de mesures donnant aux managers supérieurs une vue rapide mais complète de l'entreprise. Quatre dimensions sont au cœur de ce système de mesure : une dimension financière, une dimension de clients et de clientèle, une dimension de processus interne de l'entreprise et finalement une dimension d'apprentissage.<sup>1</sup>

Le BSC est un modèle de mesure de la performance qui a été largement appliqué dans le secteur public ces dernières années.<sup>2</sup> Il s'agit également d'un concept multidimensionnel orienté vers les intérêts de toutes les parties prenantes qui, lorsqu'il est appliqué à l'administration publique, permet de formuler et de mesurer le degré de réalisation des objectifs tant du point de vue politique et administratif que du point de vue des citoyens.<sup>3</sup> Ce même modèle explique comment les objectifs stratégiques d'une organisation peuvent être atteints. Chaque objectif doit être exprimé en termes

---

<sup>1</sup> Gonzalez-Sanchez Maria Beatriz, Broccardo Laura, et Martins Pires Amélia Maria, (2018): The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal, The International journal of health planning and management, vol. 33, no. 1, p.3

<sup>2</sup> Gomes Patrícia S, et al, (2008) : Use of Performance Measurement in the Public Sector: the case of the police service, p.6

<sup>3</sup> Gębczyńska, Alicja, et Renata Brajer-Marczak, Op.cit, p. 9

d'indicateurs clés (illustrés dans le tableau 13) de performance mesurable, assortis d'un niveau cible, afin que les employés responsables sachent à quel point cette mesure doit être atteinte dans un laps de temps donné.

D'ailleurs, en 2001, Kaplan a étudié l'application de ce modèle dans trois organisations à but non lucratif : *Duke Children's Hospital*, *United Way of Southeastern New England* et *New Profit Inc.* Il a constaté que le BSC avait été mis en œuvre avec succès, les performances et la responsabilité de ces organisations s'étant considérablement améliorées.<sup>1</sup>

**Tableau 12: : Les quatre dimensions du Balanced Scorecard (BSC)**

| Stratégie de l'organisation | Dimension « financière »         | Indicateurs de rentabilité, de marge, et de chiffre d'affaire                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Dimension « processus internes » | Indicateurs d'efficacité et d'efficience pour mesurer les processus contributifs à la performance de l'organisation                                                                                                                |
|                             | Dimension « apprentissage »      | Concerne la partie humaine de l'organisation à travers les conditions de travail et le degré d'implication les compétences, la satisfaction des salariés, la qualité de l'organisation, de la gestion et du système d'informations |
|                             | Dimension « clients »            | De manière générale, cette dimension analyse la satisfaction des clients ainsi que la performance des départements relatifs comme celui du Marketing                                                                               |

**Source :** Ghozail M'Hamed, (s, d): Les moyens de mesure et de pilotage du contrôle de gestion en quête de performance du capital humain dans l'industrie hôtelière, p.13.

Disponible sur: <https://www.iseor>

[formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/EL%20GHOZAIL.pdf](https://www.iseor.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/EL%20GHOZAIL.pdf)

Selon Kaplan, la méthode du *Balanced Scorecard* (BSC) repose sur quatre fondements clés :<sup>2</sup>

- **Alignement de la stratégie et de l'organisation :** les divisions opérationnelles doivent souligner les liens entre les processus internes et les objectifs stratégiques, en

<sup>1</sup> Gomes Patrícia S, et al, Op.cit, p.6

<sup>2</sup> Hémoci Farouk, et Bounab Mira, (2016) : Chapitre 10. Le tableau de bord et le balanced scorecard , Techniques de gestion. Cours et applications, dirigé par Hémoci Farouk, et Bounab Mira, Dunod, Paris, pp.305



sélectionnant les indicateurs les plus adéquats en fonction de la stratégie de l'entreprise.

- **Harmonisation de la stratégie et des comportements** : la stratégie ne doit pas être confinée à la direction mais doit être adoptée par tous les employés, afin qu'ils puissent aligner leurs actions et objectifs personnels et cela a l'avantage de motiver le personnel à améliorer la performance.
- **Indicateurs et évaluation de la performance** : le BSC nécessite aussi l'identification et la mise en place d'indicateurs permettant aux responsables de suivre en continu l'état des variables clés et d'ajuster le système en réponse aux évolutions tant externes qu'internes.
- **Développement de la carte stratégique et du BSC** : la carte stratégique est un outil où l'entreprise formule sa stratégie et la décline en objectifs opérationnels. Le BSC est utile pour identifier les ressources nécessaires pour améliorer la création de valeur pour le client, ce qui contribue à augmenter le chiffre d'affaires.

Ajoutons que la dernière modification du BSC a introduit la carte stratégique, décrivant le modèle d'entreprise d'une organisation, pour traduire, communiquer et mesurer la stratégie. Elle simplifie le labyrinthe des objectifs stratégiques en illustrant comment quelques objectifs stratégiques relient les actifs tangibles et intangibles aux processus de création de valeur.<sup>1</sup>

#### **4.4. Panel de Productivité des Services Publics :**

L'objectif de ce panel était de conseiller sur les moyens d'améliorer la productivité et l'efficacité des services publics. Le panel était composé d'une équipe de dirigeants d'entreprises et du secteur public afin de fournir une nouvelle perspective sur certaines des questions difficiles auxquelles les services publics sont confrontés dans leur effort d'amélioration des performances. Le groupe s'est basé sur la productivité au sens large pour couvrir l'économie, l'efficacité et l'efficacité (les 3E), de sorte que la productivité

---

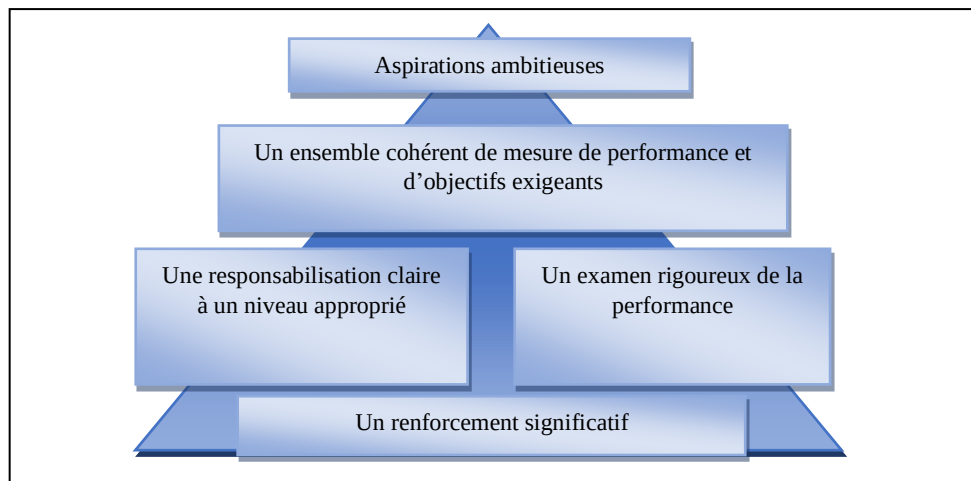
<sup>1</sup> Lueg Rainer, (2015) : Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action, Journal of Business Strategy, vol. 36, no. 2, p. 35

puisse être définie comme la relation générale entre les intrants et les résultats du service public.<sup>1</sup>

En s'appuyant sur le modèle des 3E, le panel a formulé des recommandations basées sur un cadre (figure 8) visant à représenter les cinq éléments constitutifs du management par la performance. Ce modèle a été développé dans les premiers jours du panel et repose sur deux hypothèses fondamentales : <sup>2</sup>

- Pour fonctionner de manière optimale, tous les éléments de base doivent être en place.
- Il existe une séquence naturelle dans laquelle les éléments doivent être traités (c'est-à-dire du haut vers le bas).

**Figure 8: : Cadre du management par la performance**



**Source:** Radnor Zoe, et Mcguire Mary, Op. cit, p. 249

En bref, pour décrire le modèle, « l'aspiration ambitieuse » consiste à s'assurer que les organisations ont un sens clair de l'orientation qui inclut de manière centrale la cohérence avec les accords de service public (PSAs) et les accords de prestation de services (SDAs)<sup>3</sup>. Les mesures doivent ensuite être SMART et liées à l'ensemble de l'organisation. Il faut également que chaque objectif soit pris en charge individuellement ou collectivement. Les objectifs et leur réalisation doivent également faire l'objet d'un examen régulier et rigoureux. Enfin, la réalisation des objectifs doit

<sup>1</sup> Radnor Zoe, et Mcguire Mary, (2004) : Performance management in the public sector: fact or fiction?, International journal of productivity and performance management, vol. 53, no. 3, p. 248

<sup>2</sup> Ibid, p. 249

<sup>3</sup> Service Delivery Agreements // Public Service Agreements

être renforcée par des mesures d'incitation. Le dernier élément constitutif, le « renforcement significatif », a fait l'objet d'un rapport intitulé « Incitations au changement », qui décrit de nouvelles mesures d'incitation dans quatre grandes agences gouvernementales. <sup>1</sup>

## **5. Caractéristiques de la performance dans le secteur public :**

Après avoir pris connaissance du management par la performance dans le secteur public, la figure 9 met en lumière les caractéristiques de cette approche en s'appuyant sur les cinq dimensions suivantes : <sup>2</sup>

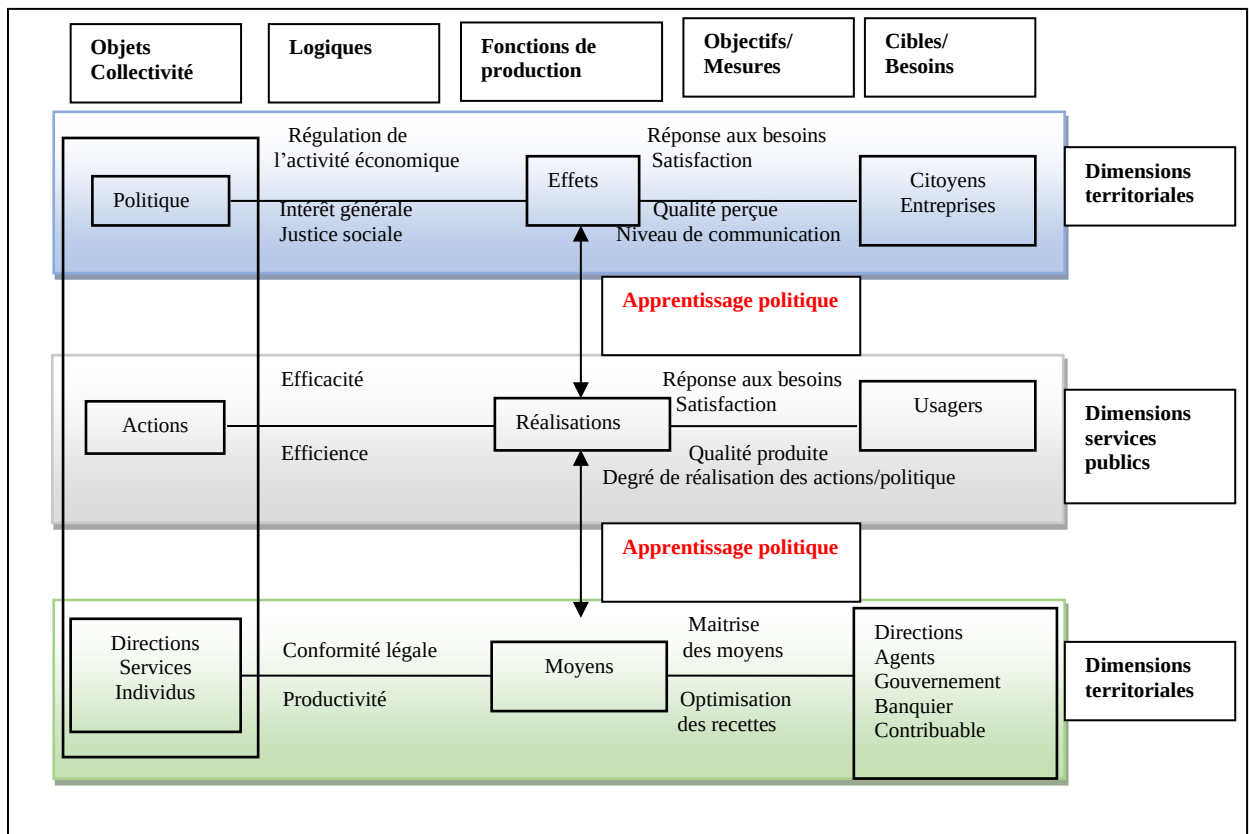
- **Dimension territoriale** : elle est principalement définie par la quête de l'intérêt général, de la justice sociale, et de la régulation de l'activité économique. Cette dimension implique une offre de services publics répondant aux besoins locaux et une communication ouverte et transparente avec les parties prenantes.
- **Dimension des services publics** : elle se caractérise par l'ajustement de la quantité et de la qualité des services publics locaux aux besoins des utilisateurs.
- **Dimension organisationnelle** : elle implique l'adaptation des ressources humaines, financières et techniques, ainsi que la culture et la structure de l'organisation à sa mission de fourniture de services publics.
- **Dimension humaine** : cette dimension se définit par l'engagement, la motivation et la mobilisation du personnel autour de la stratégie de l'organisation.
- **Dimension financière** : elle se caractérise par une gestion rigoureuse des dépenses, en veillant à ce qu'elles soient adéquates, économiques et conformes, et par l'optimisation des recettes, tout en respectant la réglementation.

---

<sup>1</sup> Radnor Zoe, et McGuire Mary, Op.cit, p. 249

<sup>2</sup> David Carassus, et al, (2011) : La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales, Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public, Jun 2011, Versailles, France, p.14

**Figure 9: : Schéma de caractérisation de la performance publique**



Source : David Carassus, et al, Op. cit, p. 15.

## 6. Evaluation de l'adoption du management par la performance dans le secteur public :

Lorsqu'une organisation fixe des objectifs bien définies et suit attentivement les progrès accomplis, elle en retire plusieurs avantages dont principalement la réalisation de ces objectifs de manière efficiente et pertinente. Toutefois, il est important de tenir compte des inconvénients potentiels de cette approche. La définition d'objectifs, la collecte de données, la réalisation d'évaluations et plus précisément la mesure de la performance nécessitent un investissement en temps et en efforts de la part des managers publics. Quels sont donc les avantages et les inconvénients, voir même les limites de l'adoption de cette approche dans le secteur public ?

### 6.1. Avantages du management par la performance :

D'un point de vue managériale et organisationnel :

- Le management par la performance est censé produire une meilleure information sur les objectifs et les priorités du gouvernement.<sup>1</sup>
- Le management par la performance se concentre sur les résultats plutôt que sur les comportements et les activités, c'est la raison pour laquelle il essaye d'aligner les activités et les processus organisationnels sur les objectifs de l'organisation.<sup>2</sup>
- Le management par la performance produit des mesures significatives, ces mesures ont une grande variété d'applications utiles. Elles sont utiles pour l'étalonnage (Benchmarking) des performances ou la définition de normes de comparaison avec les meilleures pratiques d'autres organisations.<sup>3</sup>
- Un autre avantage favorable au développement du management de la performance provient du paradigme de la qualité. Dans ce contexte, les organisations publiques, face à des usagers toujours plus exigeants et orientés vers la consommation, doivent s'engager à offrir un niveau de qualité élevé dans les services rendus à leurs clients.<sup>4</sup>
- La clarification managériale offerte par la mesure de la performance peut mécaniquement accroître la performance elle-même. En effet :<sup>5</sup>
  - ✓ Si les résultats ne sont pas mesurés, il devient impossible de différencier un succès d'un échec.
  - ✓ Sans la capacité d'identifier un succès, il est impossible de le récompenser.
  - ✓ Si vous ne récompensez pas les succès, vous risquez de récompenser involontairement les échecs.
  - ✓ L'incapacité à identifier un échec signifie également l'incapacité à le corriger.
  - ✓ La présentation efficace des résultats permet de gagner l'adhésion et la confiance des usagers.

D'un point de vue politique, l'aspect positif du management par la performance pourrait être résumé dans les points suivants :<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Buschor Ersnt (2013) : Performance Management in the public sector: Past, current and future trends, Tékhne, vol. 11, no. 1, p.5

<sup>2</sup> Phillip Adeyinka Oyadiran, Ahmed Tafida Dagauda, Mohammed Gimba, (2015) : Performance measurement techniques and performance management in the public sector, International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews, vol. 5, no. 1, p136

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Guenoun Marcel, Op.cit, p.200

<sup>5</sup> Ibid, p.199

<sup>6</sup> Vitezic Neda, (2007) : Beneficial effects of public sector performance measurement, Uprava, letnik V, vol. 2, p. 20

- Le premier avantage est lié au changement de comportement des autorités et à la compréhension de la nécessité de fixer des objectifs mesurables.
- Le deuxième avantage est la transparence et la responsabilisation. Cela signifie que le MPP impose la transparence dans les rapports, non seulement de certaines institutions et organes, mais aussi d'informer les citoyens des dépenses et des résultats obtenus pour le bien-être de tous les bénéficiaires. Cela induit une responsabilité morale des fonctionnaires vis-à-vis de leurs électeurs afin de prendre les bonnes décisions.
- Le quatrième avantage est lié à l'amélioration organisationnelle. Tout en essayant d'améliorer l'efficacité et l'efficacé, les organisations du secteur public doivent modifier certains aspects organisationnels tels que les systèmes d'information et de communication, le système de contrôle interne, le contrôle des risques, etc.
- Le cinquième avantage, l'apprentissage et l'innovation qui permet d'améliorer les services et la performance des organisations publiques sachant que la responsabilité et la transparence des autorités publiques sont influencées par le besoin d'amélioration et le processus d'apprentissage de manière continue.
- Finalement, l'argument central de cette approche réside dans la dimension démocratique de la mesure de la performance. Ceci se fait via une série de dispositions intégrées dans les réformes budgétaires, telles que la comptabilité orientée vers des objectifs spécifiques et la publication de rapports d'activité accessibles à tous. Ces mesures visent à améliorer la transparence des budgets, à mieux informer les citoyens et, par conséquent, à renforcer la responsabilité des organisations publiques.<sup>1</sup>

## **6.2. Inconvénients du management par la performance :**

Lorsque les mesures de performance ont été introduites pour la première fois dans le secteur public, l'une des plus grandes difficultés consistait à déterminer les mesures à utiliser et à trouver les données nécessaires pour étayer une mesure, car ce type d'information n'était pas nécessairement conservé ou recherché dans le passé. <sup>2</sup>A leur

---

<sup>1</sup> Guenoun Marcel, Op.cit, p. 200

<sup>2</sup> Kimberley Speers, (2017) : Performance measurement in the Government of Alberta, Revue Gouvernance, vol. 2, no. 1, p.5

tour, Bouckaert et Halligan (2008)<sup>1</sup> ont identifiées les critiques suivantes en tant que principales et nécessaires à prendre en considération en matière de MPP :

- **Difficulté d'application pratique :** Bien que séduisant en théorie, le management de la performance est difficile à implémenter. Les défenseurs de cette approche tendent à se concentrer plus sur les effets escomptés plutôt que sur les résultats réels.
- **Confusion due à la diversité des concepts :** L'éventail de concepts liés à la mesure de la performance, tels que le budget base zéro et la responsabilisation, combiné à leur variété sémantique, crée une confusion quant à la véritable nature de la mesure de la performance.
- **Manque d'accord sur les critères de mesure :** Il n'y a pas de consensus clair sur les critères à utiliser pour mesurer la performance.
- **Limites des indicateurs de performance :** Ces indicateurs ne parviennent pas à saisir pleinement la diversité et la complexité des activités publiques. Si cela était possible, le volume d'indicateurs nécessaires rendrait les informations difficiles à interpréter. Il y a un compromis inévitable entre la déformation de la réalité et la clarté de l'information. La critique principale est que l'équilibre nécessaire entre l'incomplétude et la sur complexité des systèmes de mesure et de gestion de la performance favorise l'apparition de manipulations organisationnelles et d'effets indésirables.

Dans le même ordre d'idée, si on parlait d'indicateurs, il faut noter que les indicateurs financiers ont occupé une place prépondérante dans les Systèmes de Mesure de la Performance du secteur Public (SMPP)<sup>2</sup>. Cependant, ces indicateurs financiers ne sont pas en mesure de rendre compte de la méthode utilisée pour atteindre les objectifs de l'organisation publique. <sup>3</sup>Dès lors, il est nécessaire que les SMPP font recours à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Dans un autre ordre d'idées, lorsque les rapports de performance sont diffusés dans le domaine politique au sens large, il est fort probable qu'ils mettent l'accent sur les lacunes de la performance plutôt que de fournir une image équilibrée. Les partis d'opposition au sein des assemblées législatives ont intérêt à dénigrer les performances et la réputation des gouvernements. En outre, les

---

<sup>1</sup> Guenoun Marcel, Op.cit, p. 203

<sup>2</sup> systèmes de mesure de la performance du secteur public

<sup>3</sup> Mihaiu Diana Marieta, (2015): Considerations Regarding Performance Measurement In The Public Sector, Revista Economica, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 67, p.71

membres du public se font une idée de la performance des gouvernements à partir des images kaléidoscopiques fournies par les médias, en se basant sur les « histoires d'horreur » qui sont tellement mises en avant que le public en conclût que rien ne fonctionne. Il ne s'agit pas de « problèmes » pour lesquels il existe une « solution managériale », mais plutôt de « conditions » de la vie politique qui devraient changer pour que la mesure de la performance fonctionne de la manière idéaliste voulue.<sup>1</sup>

De là, on peut inférer que, pour gérer la performance dans les organisations publiques, il est nécessaire d'avoir une mission claire accompagnée d'une série de programmes détaillés, orientés, très bien communiqués et partagés entre les différentes parties prenantes, mais ce n'est pas suffisant. Il est également nécessaire de prendre en compte la spécificité du secteur public en matière de valeurs fondamentales (l'intérêt public et le vivre ensemble) ainsi que la complexité du management des organisations publiques. Donc, la réussite de cette approche managériale axée sur la performance dépend largement de la prise en compte de l'amplitude et la variété d'objectifs et de problématiques d'ordre public.

---

<sup>1</sup> Kimberley Speers, Op.cit, p.8



## Section 3 : L'externalisation : Vers une optimisation des services publics

### 1. Définition de l'externalisation :

Depuis les années 1980, on observe une tendance mondiale des organisations à se concentrer sur leurs activités principales, en externalisant les tâches secondaires ou auxiliaires.<sup>1</sup> Depuis l'époque de Margaret Thatcher dans le monde anglo-saxon, l'approche connue sous le nom de NPM a facilité l'introduction du concept d'externalisation au sein des organismes publics<sup>2</sup>, et compte tenu de son importance, plusieurs auteurs ont contribué à la conceptualisation théorique de l'externalisation ou l'« *outsourcing* », le tableau ci-dessous expose donc des définitions des fois générales et autrefois spécifique de cette notion :

**Tableau 13: : Essaie de définition de l'externalisation**

| Auteur (Année)                           | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lanlford, W.M. et Parsa, F (1999)</b> | L'externalisation est définie comme l'approvisionnement en produits ou services provenant de sources externes à l'organisation. Pour les services, cela implique généralement le transfert du contrôle opérationnel aux fournisseurs. Un avantage compétitif peut être obtenu lorsque les produits ou services sont produits de manière plus efficace et efficiente par des fournisseurs externes.                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Stroh et Treehuboff (2003)</b>        | L'externalisation est une stratégie de gestion avec laquelle une organisation délègue ses principales fonctions non essentielles à des prestataires de services spécialisés et efficaces, ce qui permet de gagner du temps et de l'argent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Yalokwu (2006)</b>                    | L'externalisation est le processus de sous-traitance d'opérations et de services à d'autres entreprises spécialisées dans ces opérations et services qui peuvent les réaliser à moindre coût ou de manière plus efficace (ou les deux).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Mori, A., et al (2015)</b>            | L'externalisation est définie comme le transfert de la prestation de services du secteur public à une organisation externe, tout en conservant le financement public de l'activité et la responsabilité globale de l'exécution de la fonction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Emirjeta, B (2022)</b>                | Le terme « externalisation » implique généralement la sous-traitance d'une fonction, précédemment effectuée en interne, à un prestataire externe. Elle se compose de deux types de services :<br><b>•ITO</b> (l'Externalisation des Technologies de l'Information) : implique un tiers qui est chargé de gérer une application particulière, y compris tous les serveurs, réseaux et mises à jour des logicielles associées.<br><b>•BPO</b> (l'Externalisation des Processus Métiers ou Opérationnels) : implique un tiers qui gère l'ensemble du processus d'affaires, tels que la comptabilité, l'approvisionnement ou les ressources humaines. |

**Source :** Adapté à partir de : Lankford William M., et Faramarz Parsa (1999):

Outsourcing: a primer, Management Decision, vol. 37, no. 4, pp. 310-316; Austin-

Egole, et al, (2020): Outsourcing and organizational performance: A comparative

<sup>1</sup> D'estmael Jonathan de Wilde, et al, (2020): Externalisation, internalisation ou réinternalisation? Le cas de l'administration régionale bruxelloise. Brussels Studies, no. 145.

<sup>2</sup> Ibid

analysis of Nigeria Bottling Company plant and camela vegetable oil company, Owerri, Imo State, Nigeria, Research on Humanities and Social Sciences, vol. 10, no. 12, pp. 64-66 ; Mori Anna, (2015): Outsourcing in public services. Impacts on working conditions and employment relations in a three-country two-sector comparison, Thèse de doctorat, Graduate School in Social and Political Sciences, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO, p.19; Bejleri Emirjeta el al, (2022): Outsourcing and local government, International Scientific Journal Monte, vol. 6, no. 2, p. 52.

D'après les différentes définitions présentées, nous pouvons dire que l'externalisation est une stratégie de gestion consistant à déléguer des fonctions, auparavant réalisées en interne, à des prestataires externes spécialisés. Cette approche vise à optimiser les coûts, améliorer l'efficacité, et permet aux organisations de se concentrer sur leurs activités principales tout en transférant le contrôle opérationnel des fonctions non essentielles à des tiers. L'externalisation englobe divers services, notamment l'externalisation des technologies de l'information (ITO) et des processus métiers (BPO), tout en conservant la responsabilité globale de la fonction externalisée.

Il est important de souligner que l'externalisation dans un contexte particulier se définit comme le transfert de la prestation de services du secteur public à une organisation externe, tout en maintenant le financement public de l'activité et en conservant la responsabilité globale de l'exécution de la fonction. Dans le cadre de ce type d'externalisation, les organisations du secteur public continuent effectivement à assumer la responsabilité directe à la fois de la prestation et de la qualité du service. De plus, elles conservent l'obligation de financer le service, même si le travail est effectué par des travailleurs qui ne sont pas directement employés dans le secteur public.<sup>1</sup> En outre, l'externalisation, implique la prestation de biens ou de services du secteur public par le secteur privé dans le cadre de contrats d'approvisionnement ou de bons qui offrent aux consommateurs de services publics le choix entre des prestataires du secteur privé. La privatisation, quant à elle, implique la vente ou le transfert de propriété d'une entreprise ou entité publique à une entité privée.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mori Anna, et al, Op. cit, p.19

<sup>2</sup> Poutvaara Panu, et Jordahl Henrik, (2020) : Public sector outsourcing: The desirability of outsourcing the provision of public services depends on their characteristics and market conditions, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH (IZA), p. 2

**Tableau 14 : L'externalisation en tant que mécanisme de type marché**

|                    |               | <b>Production</b>                                                   |                                           |
|--------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                    |               | <b>Public</b>                                                       | <b>Privé</b>                              |
| <b>Financement</b> | <b>Public</b> | Prestation Interne<br>( <i>In-house Provision</i> )                 | Externalisation<br>( <i>Outsourcing</i> ) |
|                    | <b>Privé</b>  | Paielements directs des<br>utilisateurs ( <i>User<br/>charges</i> ) | Privatisation                             |

**Source :** Mori Anna, et al, Op.cit, p. 19

Cette figure résume les principaux mécanismes de type marché appliqués par les bureaucraties publiques pour la prestation de services, les regroupant sur la base de deux dimensions principales : la source de financement et le type de production, pouvant être alternativement public ou privé. Comme mentionné précédemment, l'externalisation se caractérise par un financement public associé à la prestation privée de services.<sup>1</sup>

## **2. Fondements théoriques de l'externalisation :**

Il existe plusieurs théories dont l'apport est particulier sur la raison d'être et les pratiques de l'externalisation, mettant en lumière diverses perspectives sur les motivations, les avantages, et les dynamiques sous-jacentes à cette stratégie de gestion :

### **2.1.La théorie des coûts de transaction :**

La TCT est l'élément central du cadre théorique employé pour analyser l'externalisation. Cette théorie se focalise sur l'examen des transactions comme unité fondamentale d'analyse.<sup>2</sup> Elle vise également à analyser le choix de la forme organisationnelle la plus appropriée en fonction de l'environnement et des comportements des acteurs économiques. L'adaptation entre ces facteurs et la forme organisationnelle choisie repose sur des attributs clés tels que la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions.<sup>3</sup> Les coûts de transaction jouent un rôle crucial dans la décision d'externaliser une activité, comme le montre la figure 10. Lorsque ces coûts sont faibles, l'externalisation est généralement recommandée. En revanche, si les coûts de transaction sont élevés, il est préférable de réaliser l'activité en

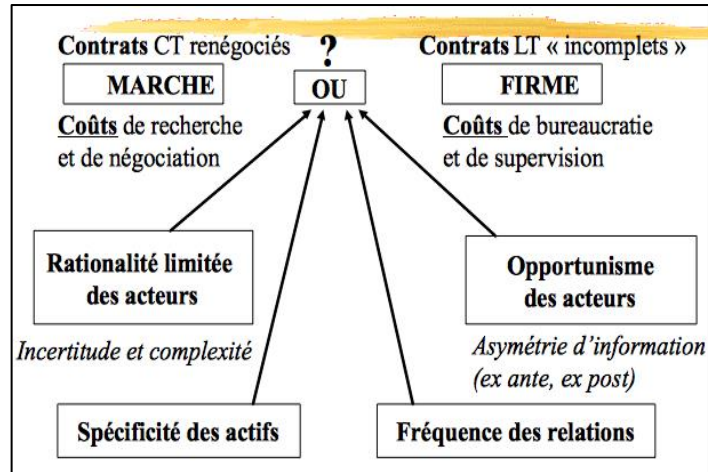
<sup>1</sup> Mori Anna, et al, Op.cit, p. 19

<sup>2</sup> Chanson Guillaume, (2014) : Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? Management international, vol. 18, no. 2, p. 182

<sup>3</sup> Quélin Bertrand, (1997) : L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction, Réseaux. Communication-Technologie-Société, vol. 15, no. 84, p. 77

interne. Les principaux facteurs qui influencent la formation des coûts de transaction sur le marché sont la rationalité limitée et l’opportunisme. L’opportunisme devient particulièrement pertinent dans le contexte où une entreprise fait face à un « petit nombre de fournisseurs potentiels ». <sup>1</sup>

**Figure 10: Décision : Contrats de Marché vs Contrats d’Entreprise**



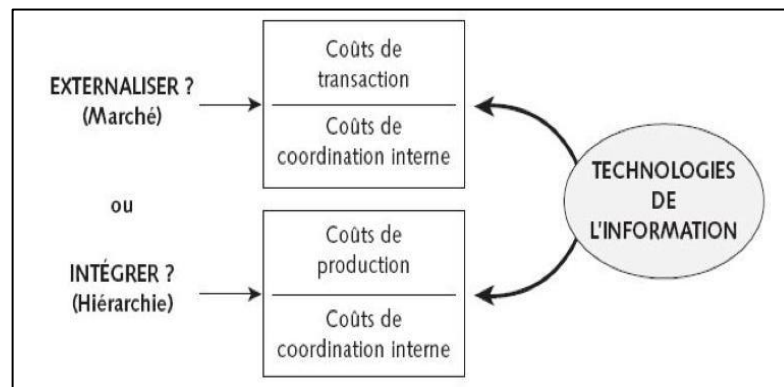
**Source :** <http://www.sietmanagement.fr/theories-des-couts-de-transactions/>, consulté le 01/08/2023

Dans son approche globale, Williamson suggère d’analyser une activité économique en considérant ses coûts totaux, qui englobent à la fois les coûts de production et les coûts de transaction (figure 11). Les coûts de production dépendent des conditions économiques telles que la rareté des facteurs, l’expérience de l’entreprise, l’échelle de la production et l’état de la technologie disponible. Quant aux coûts de transaction, ils se divisent en deux catégories : les coûts ex ante et les coûts ex post <sup>2</sup>(qui ont été développés dans le deuxième chapitre de cette partie).

<sup>1</sup> Marhaoui Sanaa, et al, (2022): Les pratiques d’externalisation dans le secteur public marocain: une approche intégrée de la décision et de la gestion, Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol. 5, no. 3, p. 839.

<sup>2</sup> Quélin Bertrand, Op.cit, p. 77

**Figure 11: Décision : Externalisation vs Intégration**



**Source :** <http://www.sietmanagement.fr/theories-des-couts-de-transactions/> , consulté le 01/08/2023

La principale force de la TCT réside dans sa capacité à aider à décider de la pertinence de l'outsourcing. En s'appuyant sur un raisonnement similaire à celui utilisé pour l'intégration verticale, la TCT suggère la désintégration verticale, ou l'externalisation, dans les cas suivants :<sup>1</sup>

- Transactions impliquant des actifs peu spécifiques ;
- Faible incertitude et faible fréquence des échanges ;
- Facilité d'évaluation de la performance du prestataire.

De plus, la TCT indique qu'il existe une forme de gouvernance appropriée pour chaque type d'externalisation. Selon cette théorie, l'externalisation n'est pas conseillée au-delà d'un certain niveau de spécificité des actifs. En revanche, en dessous de ce seuil, l'externalisation est envisageable, bien que les risques et le coût associés à la structure de suivi puissent parfois être élevés. Cette logique s'applique également en cas d'incertitude et d'ambiguïté quant à la performance du prestataire. La fréquence joue également un rôle important, mais différent, une fréquence élevée des transactions peut justifier le recours à des formes de gouvernance telles que le contrat relationnel.

## **2.2.La théorie des ressources :**

La théorie des ressources se concentre sur les éléments déclencheurs de l'externalisation, la notion de cœur de métier de l'entreprise<sup>2</sup> et les facteurs de

<sup>1</sup> Barthelemy Jérôme : Performance et compétences : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction, Conférence de l'AIMS, 26 mai 1999, Paris, p.7

<sup>2</sup> Marhoui Sana, op.cit.

croissance des entreprises, en prenant en compte un ensemble de ressources productives tangibles et intangibles.<sup>1</sup> Selon Barney, les ressources d'une entreprise incluent tous les actifs, compétences, processus organisationnels, attributs, informations, connaissances, etc., que l'entreprise contrôle. Ces ressources permettent à l'entreprise de développer des stratégies qui améliorent son efficacité et d'obtenir un avantage concurrentiel durable<sup>2</sup>.

Dans son article de 1984, Wernerfelt <sup>3</sup> avance l'idée que chaque entreprise s'efforce de développer des ressources qui lui procurent un avantage durable face à ses concurrents. Cet avantage peut résulter soit des propriétés intrinsèques des ressources elles-mêmes, soit de la capacité de l'entreprise à acquérir ces ressources de manière à compliquer leur acquisition par les concurrents.<sup>4</sup> En complément, une entreprise obtient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est capable de générer plus de valeur économique que la firme moyenne de son secteur. Si les ressources sont précieuses mais répandues dans l'industrie, elles ne mènent pas à un avantage concurrentiel, mais plutôt à une « parité concurrentielle ». La rareté des ressources est donc un critère essentiel pour développer un avantage concurrentiel.

De plus, la théorie des ressources met en évidence que la performance d'une entreprise ne se mesure pas uniquement à travers ses aspects financiers, et elle identifie, en plus des ressources financières, plusieurs autres types de ressources : physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation. L'interaction, l'utilisation et la gestion de ces six types de ressources peuvent constituer une compétence distincte qui influence la décision d'une entreprise de réaliser une activité en interne ou de l'externaliser.<sup>5</sup> Selon la théorie des ressources, pour qu'une activité soit considérée comme faisant partie du « cœur de métier » d'une entreprise, elle doit répondre aux critères VRINO, à savoir : valeur, rareté, non-imitabilité et non substituabilité. Par ailleurs, les prestataires, cherchant à réaliser des économies d'échelle, tendent souvent à mutualiser les ressources transférées par leurs clients. Bien que l'utilisation de

---

<sup>1</sup> Duong Huu Tuyen et Paché Gilles, (2015) : Théorie des ressources appliquée à la logistique : une identification de cinq dimensions clés, *Logistique & Management*, vol. 23, no. 2, p. 57

<sup>2</sup> Duong Huu Tuyen, et Paché Gilles, *Op.cit*, p. 57

<sup>3</sup> Cité par : Weppe Xavier, Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, (2013) : Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, vol. 5, no. 234, p.45

<sup>4</sup> Depeyre Colette, (2005) : Retour sur la théorie des ressources, *Le Libellio d'Aegis*, no. 1, p.9

<sup>5</sup> Chagar Hassan, (2020) : L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 1, no. 4, p.163

ressources « standardisées » soit avantageuse pour les prestataires, cela peut être préjudiciable pour les clients qui ont externalisé des activités proches de leur cœur de métier, lesquelles sont par nature peu standardisables.<sup>1</sup>

### **2.3. La théorie de la contingence :**

Tondeur et De La Villarmois (2003)<sup>2</sup> ont été parmi les premiers à appliquer la théorie de la contingence pour expliquer la décision d'externaliser. Ils ont observé que la centralisation de la fonction comptable est une réaction à l'augmentation de l'instabilité environnementale. Ils soutiennent que, dans le cas de la fonction comptable, le facteur environnemental joue un rôle clé, tandis que l'impact du facteur technologique est plus complexe à saisir. En outre, l'approche contingente perçoit l'entreprise comme un système ouvert, formé de plusieurs sous-systèmes qui interagissent les uns avec les autres.<sup>3</sup> Dans cette perspective, cette théorie offre un cadre d'analyse pertinent pour le recours à l'externalisation.<sup>4</sup> Les théoriciens de la contingence ont établi une distinction entre les théories reliant les modalités organisationnelles à des variables internes (comme la taille, l'âge, la technologie, etc.) et celles reliant ces modalités à des variables externes (telles que l'instabilité, l'incertitude, etc.).<sup>5</sup> Cette approche souligne que les décisions d'externalisation doivent être adaptées en fonction de ces facteurs internes et externes variés, pour assurer une gestion optimale et une réponse appropriée aux défis spécifiques auxquels l'entreprise est confrontée.

### **2.4. La théorie de l'échange relationnel :**

L'analyse des relations de contrôle entre un client et ses fournisseurs ne doit pas se limiter uniquement au contrat, mais doit également mettre en avant un processus relationnel. Ainsi, cette théorie se concentre sur les aspects comportementaux et

---

<sup>1</sup> El Omari Ouafa, et Mahzoum Abdennasser, (2020) : Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, no. 4, p.531

<sup>2</sup> Cité par : Jmal Abdelaziz, et Halioui Khamoussi (2011) : La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien, *Comptabilités, économie et société*, May 2011, Montpellier, France, pp.1-30

<sup>3</sup> Diouf Moussa, (2022) : Les facteurs d'adoption de la méthode des coûts complets chez les managers de PME sénégalaises : une lecture fondée sur la théorie de l'apprentissage organisationnel, *Revue Africaine De Management*, vol. 1, no. 8, p.3

<sup>4</sup> Tondeur Hubert, et al, (2004) : L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas. Normes et Mondialisation, May 2004, France, p.3

<sup>5</sup> Valant Gandja Serge, (2014) : Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, *Recherches en Sciences de Gestion*, no. 6, p.50

processuels de la relation, soulignant l'importance des interactions et des dynamiques en cours entre les parties impliquées.<sup>1</sup> Contrairement à l'approche statique de la TCT, chaque contrat est envisagé ici comme ayant une histoire et présentant plusieurs dimensions distinctes :<sup>2</sup>

- Flexibilité : une volonté mutuelle de rester ouvert aux changements.
- Échange d'informations : un engagement à fournir des informations pertinentes au partenaire.
- Solidarité : une importance significative accordée à la relation avec le cocontractant, valorisant la coopération et le soutien mutuel.

## **2.5. La théorie de l'agence :**

Contrairement à la TCT, la théorie de l'agence (TA) a été relativement peu utilisée dans les recherches sur l'externalisation.<sup>3</sup> L'entreprise qui externalise délègue aux prestataires une responsabilité de moyens et de résultats ; ce qui crée une dépendance potentielle vis-à-vis de ceux qui les leur fournissent ; ceci introduit de l'incertitude dans leur système de décision.<sup>4</sup> Dans la TPA, la conceptualisation de la relation d'agence varie selon le problème étudié.<sup>5</sup> En adoptant l'approche principale-agent, il est possible de différencier deux grands types de contrats :<sup>6</sup>

- Contrat Basé sur le Comportement (CBC) : l'agent s'engage à effectuer des actions spécifiques pour le compte du principal.
- Contrat Basé sur le Résultat (CBR) : Ici, l'agent s'engage sur les résultats des actions qu'il entreprendra pour le compte du principal.

En suivant cette logique, il est possible de considérer que l'externalisation s'apparente à un CBR : dans un contrat d'externalisation, l'entreprise cliente obtient de la société prestataire un engagement sur des objectifs spécifiés. À l'opposé, l'internalisation est semblable à un CBC : par le contrat de travail, l'entreprise établit un

---

<sup>1</sup> Marhoui Sana, Op. cit, p. 841.

<sup>2</sup> Quélin Bertrand, (2003) : Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle?, Revue française de gestion, no 2, p.22

<sup>3</sup> Chanson Guillaume, (2003) : Externalisation et performance dans la relation client-prestataire. Revue française de gestion, vol. 2, no. 143, p.44

<sup>4</sup> Ibid, p.19

<sup>5</sup> Charreaux Gérard, (2000) : La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, Revue d'économie industrielle, vol. 92, no. 1, p.198

<sup>6</sup> Chanson Guillaume, (2003), Op.cit, p.44



lien de subordination avec son personnel, s'assurant ainsi un contrôle sur les actions et comportements des employés.<sup>1</sup>

### **3. Facteurs de la décision d'externalisation dans le secteur public :**

L'un des principaux arguments en faveur de l'externalisation en tant que stratégie de gestion publique réside dans la spécialisation des activités qui constituent le cœur de métier de l'organisation. À cet égard, de nombreuses recherches se sont concentrées sur les facteurs qui motivent et expliquent la décision d'une administration publique locale de recourir à l'externalisation. On peut les synthétiser en quatre groupes : <sup>2</sup>

- Un premier groupe de facteurs est associé au financement des gouvernements locaux et à leurs contraintes en tant que moteur de l'externalisation. L'augmentation de l'externalisation a été liée à des difficultés à maintenir la croissance des services publics dans des contextes où il y a une réduction des revenus provenant des impôts locaux et des transferts d'autres administrations.
- Un deuxième groupe de facteurs relève du domaine de la gestion publique, mettant en avant l'opportunité de l'externalisation comme mécanisme pour introduire de la flexibilité. Parallèlement, l'externalisation pourrait être utilisée comme un mécanisme pour renforcer le pouvoir des gestionnaires publics face aux travailleurs et aux organisations syndicales.
- Également lié à la gestion, un troisième groupe de facteurs est associé au changement dans la composition des organisations publiques. Cette dimension a été soulignée à la fois du point de vue de l'intérêt des gestionnaires publics à améliorer leur statut et des arguments propres au NPM concernant le rôle et le fonctionnement interne des administrations publiques.
- Enfin, un quatrième groupe de facteurs est lié à des paramètres politiques et idéologiques. Par exemple, des motivations liées à la distribution du pouvoir et à la création d'alliances entre les élites bureaucratiques et politiques, ou des motivations liées à l'idéologie du maire ou du parti en charge du gouvernement local, associant ceux d'orientation principalement de droite à un plus grand recours à l'externalisation

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Salvador Miquel, et Riba Clara, (2017) : Outsourcing as management strategy in local public services, Revista de Administração Pública, vol. 51, p.636

des services et ceux d'orientation principalement de gauche à une utilisation plus importante de la production interne par le conseil municipal.

Pour l'essentiel, en se basant sur l'étude australienne de la Commission de l'Industrie en 1996. Domberger et Jensen en 1997<sup>1</sup> concluent que l'externalisation peut générer des économies de l'ordre de 20 % sans sacrifier la qualité du service. Grout et Stevens en 2003<sup>2</sup> confirment que l'appel d'offres concurrentiel a réduit les coûts de plusieurs services, notamment la collecte des déchets et les services de blanchisserie. Jensen et Stonecash en 2005<sup>3</sup> concluent de manière similaire que l'externalisation réduit les dépenses gouvernementales, bien que dans certaines circonstances cela puisse partiellement se faire au détriment de la qualité du service.

#### **4. Formes et modèles de l'externalisation :**

Le gouvernement moyen de l'OCDE externalise 42 % des coûts des biens et services. Alors que les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon externalisent une grande partie (entre 50 et 60 %) de la production gouvernementale,<sup>4</sup> et cette externalisation de services publics peut prendre deux formes : <sup>5</sup>

**4.1.L'externalisation d'activités non stratégiques :** qui peut prendre deux formes :

- **L'externalisation traditionnelle :** confier à un prestataire externe des activités peu sensibles qui n'étaient pas auparavant réalisées en interne.
- **L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources :** dans ce cas, une activité peu sensible, mais jusqu'alors effectuée en interne, est confiée à un prestataire externe tout en transférant des ressources humaines et matérielles vers le prestataire.

---

<sup>1</sup> Cité par: Fredrik Andersson, Henrik Jordahl, et Jens, Josephson, (2019): Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality, CESifo Economic Studies, vol. 65, no. 4, p.362

<sup>2</sup> Cité par: Ibid.

<sup>3</sup> Cité par : Ibid.

<sup>4</sup> Andersson Fredrik, et Jordahl Henrik, (2011): Outsourcing public services: ownership, competition, quality and contracting, Research Institute of Industrial Economics (IFN), no. 874, p. 2

<sup>5</sup> Guennet Florence, et Sauvage Thierry, (2009) : Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats, Management & Avenir, vol, 24, no. 4, p.105

**4.2.L'externalisation d'activités stratégiques :** qui peut se décliner en deux formes :

- **L'externalisation stratégique avec transfert de ressources :** confier à un prestataire externe une activité essentielle au cœur de métier de l'entreprise, qui était auparavant réalisée en interne.
- **L'externalisation stratégique répétitive :** confier régulièrement une activité sensible qui n'était pas réalisée en interne à un prestataire externe.

D'autres chercheurs ont classifié les stratégies d'externalisation de différentes manières, à savoir : <sup>1</sup>

- Externalisation des activités de *back office*
- Externalisation des activités principales
- Externalisation des activités comptables
- Externalisation des activités de support

De plus, l'analyse économique de l'externalisation des services publics a été abordée par différents auteurs à partir de différentes hypothèses théoriques. Tout d'abord, il y a le travail classique de Hart et al, qui repose sur l'équilibre entre les objectifs de coût et de qualité. Dans ce modèle, le prestataire privé a une marge de manœuvre importante pour faire un effort plus ou moins important sans entraîner de rupture du contrat. Le prestataire ne fera donc un effort que dans la mesure où cela contribue à réaliser des économies de coûts de production.<sup>2</sup>Le modèle de Hart a été revisité par Andersson et al, dans un article récent. Selon ces auteurs, l'incomplétude contractuelle dans le modèle de Hart exclut la possibilité de contrats incitatifs, ce qui constitue un inconvénient significatif du modèle, étant donné l'importance des incitations dans la pratique réelle des contrats. D'autres études se concentrent sur l'évaluation de la qualité des services publics.<sup>3</sup>

Carvalho et al, présentent un modèle holistique qui prend en compte les diverses relations entre les citoyens, les organisations publiques et la société dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> Austin-Egole Ifeyinwa Stella, et Iherioanma E. B. J, (2020): Outsourcing and organizational performance: A comparative analysis of Nigeria bottling company plant and Camela vegetable oil company, Owerri, Imo State, Nigeria., Research on Humanities and Social Sciences, vol. 10, no. 12, p.67

<sup>2</sup> Cité par: Antonio Sánchez Soliño, (2019): Sustainability of Public Services: Is Outsourcing the Answer?, Sustainability, vol. 11, no. 24, p.2

<sup>3</sup> Ibid.

Ils affirment que l'évaluation de la qualité des services, est plus complexe que celle des biens, en raison de leurs caractéristiques d'intangibilité, d'indivisibilité entre la production et la consommation et d'hétérogénéité, entre autres.<sup>1</sup>

Le modèle proposé par Quinn et Hilmer en 1994 est particulièrement reconnu pour son efficacité. Selon ces auteurs, la décision d'externaliser devrait suivre deux règles principales :<sup>2</sup>

- **Concentration sur les compétences stratégiques** : Ces compétences sont celles où l'entreprise peut apporter une valeur ajoutée significative au consommateur. Les autres activités devraient être externalisées si l'entreprise ne dispose pas de capacités particulières ou de besoins critiques dans ces domaines.
- **Considération des coûts de transaction** : Ce deuxième aspect du modèle met l'accent sur la théorie des coûts de transaction, soulignant la nécessité d'évaluer soigneusement l'efficacité et la fiabilité des marchés externes avant de prendre la décision d'externaliser une activité car ces coûts peuvent parfois s'avérer plus élevés que ceux encourus lorsque l'activité est gérée en interne.

## **5. Avantages et risques de la démarche d'externalisation :**

L'externalisation a un double impact, incluant à la fois des avantages et des risques. L'un des facteurs expliquant l'augmentation significative de l'externalisation ces dernières décennies est la diminution des coûts de communication et de transport. Cette réduction a probablement contribué à une baisse considérable des coûts de transaction.<sup>3</sup> Une décision d'externalisation peut également être perçue comme la reconnaissance d'un écart de performance entre les services internes et les meilleurs prestataires du marché. L'objectif est de bénéficier de ressources et compétences souvent difficiles à développer en interne,<sup>4</sup> et cette approche s'aligne avec la logique de la théorie de la ressource.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Barthelemy Jérôme, Op.cit, p.4.

<sup>3</sup> D'estmael Jonathan de Wilde, Op.cit, p.3

<sup>4</sup> Barthelemy Jérôme, (2004) : Comment réussir une opération d'externalisation, Revue française de gestion, vol. 4, no.151, p.14

<sup>5</sup> Barthelemy Jérôme, (1999), Op.cit, p.9.

Outre les considérations de coûts et de performance, d'autres avantages significatifs de l'externalisation incluent : <sup>1</sup>

- Facilitation de l'accès aux savoirs et compétences spécialisés ;
- Allègement des tensions liées à l'environnement politique ;
- Simplification des enjeux de conformité juridique ;
- Possibilité de déléguer les fonctions problématiques ;
- Bénéfice des économies d'échelle offertes par le prestataire ; et
- Apparition de partenaires spécialisés et compétents.

L'« *Outsourcing Institute* » a compilé un classement (tableau 15) qui énumère les avantages de l'externalisation par ordre décroissant d'importance, basé sur plusieurs enquêtes menées auprès de 1200 entreprises américaines :

**Tableau 15: Classement des dix principaux bénéfices de l'externalisation selon The Outsourcing Institute**

| <b>Bénéfices attendus par les entreprises</b>                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amélioration de la focalisation.</b><br>L'externalisation permet aux entreprises de se concentrer sur les aspects les plus stratégiques de leur activité en laissant aux prestataires le soin d'assumer les détails opérationnels.                   |
| <b>Facilitation des opérations de reengineering.</b><br>Le reengineering consiste à remettre à plat et à améliorer les processus de création de valeur. L'externalisation permet d'utiliser l'expertise des prestataires pour faciliter cette démarche. |
| <b>Partage des risques avec le prestataire.</b><br>Pour une entreprise, tout investissement comporte une part de risque importante. L'externalisation permet le partage des risques avec un prestataire.                                                |
| <b>Injection de « cash » suite à la reprise d'actifs.</b><br>Lorsque l'externalisation implique un transfert d'actifs vers le prestataire, la cession d'équipements et d'infrastructures permet de tirer des ressources financières non négligeables.   |
| <b>Réduction et contrôle des coûts.</b><br>La spécialisation des prestataires leur permet de bénéficier d'économies d'échelle. Grâce à l'externalisation, les entreprises non spécialisées peuvent profiter de ces avantages                            |
| <b>Accès à des ressources non disponibles en interne.</b><br>L'externalisation permet d'accéder à des ressources spécialisées que l'entreprise ne possède pas forcément.                                                                                |

<sup>1</sup> Commine Quentin, (2020) : Définition d'une théorie de l'externalisation dans les armées : le cas de l'Aviation Légère de l'Armée de Terre, Thèse de doctorat. Université de Strasbourg, Ecole Doctorale Augustin Cournot, France, p.64

**Source :** El Omari Ouafa, et Mahzoum Abdennasser, Op. cit, p. 524

Il est important de considérer également les risques liés à l'externalisation, parmi lesquels la concentration sur les coûts de transaction, les coûts cachés, les imprévus, ainsi que la perte de compétences en interne. Pour les organismes publics, l'externalisation peut également soulever des inquiétudes quant à l'élargissement du fossé entre les citoyens et les services fournis.<sup>1</sup>, elle peut aussi susciter : <sup>2</sup>

- **La perte du savoir-faire et des compétences :** Cette perte résulte principalement du transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Le transfert de personnel entraîne la disparition du savoir accumulé en interne. Pour que l'externalisation soit réussie, il est essentiel de maintenir un niveau de compétence adéquat en interne, afin que l'entreprise puisse suivre efficacement ses activités externalisées et s'assurer que le prestataire respecte les exigences contractuelles.
- **La dépendance vis-à-vis du prestataire :** Lorsqu'une entreprise externalise, notamment des activités sensibles telles que la logistique ou l'informatique, elle peut devenir dépendante de son fournisseur. En outre, externaliser dans un marché avec un nombre limité de fournisseurs peut également augmenter la vulnérabilité du donneur d'ordre. Plus il y a peu de fournisseurs disponibles, plus le risque de dépendance est élevé.
- **Le risque de sous-performance du prestataire :** Ce risque survient lorsque le prestataire ne parvient pas à atteindre les objectifs de performance établis dans le contrat. Une telle situation peut être extrêmement préjudiciable pour le client. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette mauvaise performance. Parmi eux, la négligence du prestataire, son manque d'expérience ou de compétences, ou encore un niveau technologique insuffisant pouvant affecter la qualité du service fourni.
- **Coûts cachés :** Ces coûts supplémentaires, souvent méconnus ou sous-estimés, sont qualifiés de « coûts cachés » de l'externalisation. On distingue deux principaux types de coûts cachés : coûts de mise en place de l'opération d'externalisation (ces coûts incluent la recherche du prestataire et la rédaction du contrat). Et les coûts de gestion de la relation avec le prestataire (ces coûts sont liés à la supervision, la coordination et la gestion de la relation avec le prestataire externe).

---

<sup>1</sup> D'estmael Jonathan de Wilde, Op.cit, p. 4

<sup>2</sup> El Omari Ouafa, et Mahzoum Abdennasser, Op.cit, p. 526

- **Les fuites d'information** : En établissant un contrat avec un fournisseur, l'organisation s'expose au risque de divulgation d'informations confidentielles, y compris potentiellement à des concurrents. En effet, il est possible que le fournisseur collabore avec plusieurs entreprises et puisse, volontairement ou non, commettre des indiscrétions concernant des informations sensibles.
- **L'opportunisme** : Lorsqu'une pression excessive est exercée sur les prestataires pour qu'ils fournissent des services au-delà de leurs capacités, cela peut encourager un comportement opportuniste de leur part. Cela peut se traduire par une diminution de la qualité des services fournis, une réticence à adopter de nouvelles technologies, des retards dans l'exécution des tâches, ainsi que des augmentations de prix imprévues.

## **Conclusion :**

Tout au long de cette première partie théorique, nous avons exploré un large éventail de notions théoriques relatives au NPM, passant par ses multiples définitions, principes et objectifs. Ainsi, en mettant en lumière ce concept, il ressort que ce dernier cherche à redéfinir la base de l'administration publique, ou plus précisément, transformer la gestion des organisations présentes dans le secteur public pour une meilleure efficacité dans la gestion et fourniture des services publics. En réalité, l'application de ces concepts a engendré diverses réformes, variant selon les chercheurs et les gouvernements. Cependant, le but était toujours le même : « renoncer à l'administration wébérienne, jugée rigide, lente, excessivement procédurale, et ne répondant plus aux exigences d'une société en constante évolution ».

Nous avons également observé la richesse et la complexité des fondements théoriques du NPM, tels que la théorie des choix publics, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction et nous avons remarqué que ces théories ont conféré au NPM un héritage théorique bien plus mitigé, disparate et donc complexe et délicat.

En ce qui concerne les outils du NPM, la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation se présentent comme des pistes prometteuses pour améliorer la gestion publique. Ces outils représentent plus qu'une simple évolution dans les méthodes de gestion ; ils constituent une véritable révolution dans la pensée administrative, incitant les organisations publiques à adopter de nouvelles pratiques managériales. Dans ce sens, il est espéré que les CL en Algérie aient déjà tiré parti des avantages attendus de ces pratiques.



***Deuxième partie : Etude conceptuelle de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales***

**Chapitre 1 : Fondements théoriques et particularités de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie**

**Chapitre 2 : Les recettes et les dépenses publiques des collectivités locales en Algérie**

**Chapitre 3 : Le budget des collectivités locales**

## **Introduction :**

Les finances des CL sont perçues comme complexes en raison de leur diversité et de leur nature multifactorielle. En effet, elles regroupent l'ensemble des recettes et dépenses des autorités locales, qui sont susceptibles de varier grandement d'une région à une autre, ou d'une ville à l'autre, en fonction de divers éléments tels que la taille de la collectivité, les exigences des citoyens locaux, le niveau du développement économique, et autres.

La gestion des finances publiques au niveau des CL, également appelée la gestion des finances locales, comprend toutes les activités associées aux transactions financières des entités décentralisées, cela inclut l'analyse des recettes et des dépenses, l'évaluation des ressources financières disponibles, la formulation de la politique budgétaire et financière, ainsi que la supervision des paiements et de la gestion des fonds <sup>1</sup>. Par ailleurs, la gestion des finances locales est profondément liée à la politique financière adoptées par les CL étant donné que la façon dont ces collectivités administrent leurs finances et appliquent leurs politiques financières joue un rôle crucial dans l'impact sur l'économie locale et sur leur capacité à réaliser leurs objectifs socio-économiques.

En Algérie, les CL sont formés par la constitution des wilayas et des communes. Selon la législation en vigueur, la commune est considérée comme l'entité territoriale de base. Elle bénéficie d'une autonomie financière et joue un rôle fondamental dans le processus de décentralisation. <sup>2</sup> Récemment, les transferts de compétences et la montée en puissance du rôle de la commune ainsi que les mesures de l'État visant à réduire les prélèvements obligatoires et à améliorer la situation financière du pays ont fortement impacté les finances des CL. Ces changements ont entraîné une complexification croissante de l'analyse financière locale, ce qui nécessite une adaptation constante sur la manière dont les CL gèrent leurs finances et traitent leur déficit budgétaire. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kabore Theodore J. O, (2016) : Course in Local Public Finance, Université Ouaga II, Burkina Faso, p.3

<sup>2</sup> Kahina Moussaoui et Khelloudja Arabi, (2014) : The role of local authorities in local development in the era of reforms in Algeria: The case of municipalities in Béjaia, *Économie et Solidarités*, vol. 44, no. 1-2, p.125

<sup>3</sup> Le Meur Yann, (2020) : Finances locales, Dictionnaire des politiques territoriales. Disponible sur: <https://doi-org.snd11.arn.dz/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0245>

Sur la base de ce dilemme, cette deuxième partie se penche sur le vaste panorama de la gestion des finances publiques locales et ses différents composants qui marquent le paysage financier des CL algériennes. Pour ce faire ;

- Dans le premier chapitre intitulé : « **Fondements théoriques et particularités de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie** », nous passerons en revue les multiples facettes des finances publiques, en mettant un accent particulier sur leur application au niveau local via une compréhension détaillée de ce concept. Ainsi, cette partie sert de fondement pour comprendre l'évolution historique des finances publiques, en soulignant comment les pratiques et les politiques se sont développées et adaptées aux besoins des CL.
- Dans le deuxième chapitre intitulé : « **Les recettes et les dépenses publiques des collectivités locales en Algérie** », nous explorons, d'une part, les différentes sources de financement, notamment les impôts locaux, les taxes et les redevances, ainsi que les subventions allouées par l'État central ou d'autres institutions au profit des CL, et d'autre part, les dépenses financées par ces CL pour soutenir leur développement économique et social.
- Et pour compléter notre compréhension des finances locales, le troisième chapitre intitulé : « **Le budget des collectivités locales** », sera consacré pour cerner le budget local en tant que premier instrument de la gestion financière au niveau local.

# **Chapitre 1 : Fondements théoriques et particularités de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales en Algérie**

## **Section 1 : Assise théorique des finances publiques locales**

### **1. Compréhension des finances publiques locales**

#### **1.1. Définition de la finance :**

La finance est un concept essentiel dans le domaine économique et peut être appréhendée à travers différentes perspectives. Selon Khan et Jain, la finance est l'art et la science de la gestion de l'argent,<sup>1</sup> et selon le *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, elle est définie comme la science de l'étude de la gestion des fonds, impliquant la circulation de l'argent, l'octroi de crédit, les investissements et les services bancaires.<sup>2</sup> Larousse quant à lui propose trois autres définitions : <sup>3</sup>

- La finance englobe les métiers centrés autour de la monnaie, l'argent et ses représentations, y compris les actifs financiers, ou tout simplement : « Le monde de la finance ».
- La finance est la science de la gestion de la richesse ou du patrimoine, qu'il appartient à des individus, des entreprises, ou soit issu des fonds publics.
- Durant l'Ancien Régime, le terme finance veut dire la contribution versée au roi pour acquérir un office ou désignait l'ensemble des personnes travaillant dans le secteur financier.

En approfondissant notre compréhension, le chercheur renommé Robert J. Shiller (2023)<sup>4</sup> ajoute une perspective supplémentaire, en précisant que la finance n'est pas seulement un catalyseur pour les transactions telles que mesurées par les comptes de

---

<sup>1</sup> Cité par : Gharbi Amin, (2018) : Cours La finance d'entreprise et le financement des affaires, Cours gestion gratuits. Disponible sur: [https://tutogestion.com/finance/cours-la-finance-dentreprise-et-le-financement-des-affaires/#google\\_vignette](https://tutogestion.com/finance/cours-la-finance-dentreprise-et-le-financement-des-affaires/#google_vignette)

<sup>2</sup> Grozdanovska Vesna, (2018) : Financial Management, Macedonian International Journal Of Marketing, vol. 4, no. 8, p.74

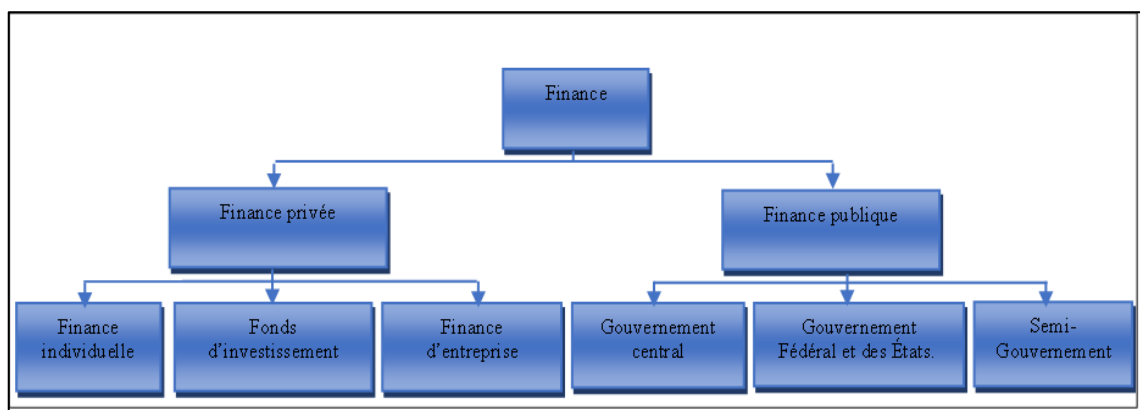
<sup>3</sup> Larousse, (s, d) : Définitions : Finance, Dans Dictionnaire de français. Disponible sur: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/finance/33799>, consulté le 15 janvier 2023

<sup>4</sup> Shiller Robert J, (2023) : Finance contributing to the good society, Business Economics, vol. 48, no. 1, p.77

revenus et de produits. Elle est également un facilitateur d'un éventail plus large d'objectifs humains. Les avancées en matière d'innovation financière, de psychologie comportementale et de technologie de l'information permettent de travailler sur divers objectifs d'une bonne société, tels que la réduction de la criminalité, la facilitation de la participation des petits investisseurs dans des entreprises entrepreneuriales et la mobilisation de ressources pour des entreprises dont le succès ne se limite pas à des critères conventionnels.

Le terme finance, à lui seul, revêt une importance cruciale et une fonction essentielle qui s'intègrent dans divers domaines. Par exemple, il peut influencer le secteur public, auquel cas on parle de finances publiques, ou le secteur privé, ce qui renvoie aux finances privées. Ainsi, les finances publiques forment le socle de l'économie nationale, en orchestrant la redistribution et la gestion des ressources collectives. En revanche, les finances privées constituent le moteur de l'innovation et de la croissance individuelle, en pilotant les investissements et les stratégies économiques au sein du secteur privé avec efficacité.

**Figure 12: Type de finance**



**Source :** Adaptée à partir de : Cours Gratuit, (2023) : Finance d'entreprise : Les principes de base, Support de formation d'introduction à la fiscalité des entreprises et le système fiscal, p.4. Disponible sur : <https://www.cours-gratuit.com/cours-finance-d-entreprise>

Les définitions présentées ci-dessus soulignent l'ampleur et la complexité de la finance en tant que discipline, qui englobe la gestion des fonds, les investissements, les marchés financiers et les institutions. En reliant ces différents aspects, nous découvrons

un panorama riche et interconnecté de la finance et de son rôle dans l'économie contemporaine.

## **1.2.Définition des finances publiques :**

Les finances publiques, en tant que sous-discipline quasi-indépendante dans le cadre universitaire américain, ont été considérablement transformées au cours des trente années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale. D'un rôle relativement mineur en tant que domaine parmi d'autres de la théorie microéconomique appliquée, au même titre que l'organisation industrielle, l'économie agricole ou l'économie du travail, les finances publiques sont devenues l'« économie publique », qui, du moins sur le plan conceptuel, est sur un pied d'égalité avec l'« économie du secteur privé ». Si les poids relatifs sont attribués en fonction des parts relatives du PNB, l'« économie publique » promet, pour le meilleur ou pour le pire, de gagner encore en importance dans les décennies à venir. <sup>1</sup> Après plus de trente, Rosen Harvey (2008)<sup>2</sup> ans confirme que le terme « finances publiques » est en quelque sorte mal choisi, car les questions fondamentales ne sont pas financières (c'est-à-dire liées à l'argent). Les problèmes clés sont plutôt liés à l'utilisation des ressources réelles. C'est pourquoi certains praticiens préfèrent l'appellation « économie du secteur public » ou simplement « économie publique ».

Si on veut commencer par une définition simple et basique on peut choisir celle de Luc Saidj <sup>3</sup>: les finances publiques signifient toutes les techniques, les méthodes, les opérations, les transactions, les normes et les règles régissant les fonds publics, à savoir : les recettes et les dépenses publiques, ainsi que leur exécution et leur contrôle.

Dans un sens beaucoup plus étroit les finances publiques sont liées au financement des activités de l'État et peuvent être définies de manière étroite comme un sujet qui traite des opérations financières du fisc <sup>4</sup>(ou du trésor public). <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Buchanan James, M, (1975) : Public Finance and Public Choice, National Tax Journal, vol. 28, no 4, p. 383

<sup>2</sup> Rosen Harvey. S, (2008) : Public finance, The Encyclopedia of Public Choice, dirigé par Charles K. Rowley, Friedrich Schneider, Springer, Boston, MA, p. 252.

<sup>3</sup> Cité par : Berrada Mohammed Fahd, et Redouane Elanbi. (2018) : Le contrôle financier de la Cour des comptes au Maroc, Finance et Finance Internationale, p.26.

<sup>4</sup> Le terme "fiscal" est dérivé d'un ancien mot grec qui signifie "panier" et symbolise la bourse publique. En italien de la Renaissance, le mot "fisc" désignait le trésor.

<sup>5</sup> Bhatia Harbans Lal, (2018) : Public finance, Vikas Publishing House, India, p.21

Dans un sens beaucoup plus large on peut trouver plusieurs significations des finances publiques étudiées à travers différentes perspectives :

- **Les finances publiques comme une branche de l'économie** : les finances publiques sont la branche de l'économie qui étudie les activités de taxation et de dépense des gouvernements. Elles englobent à la fois l'analyse positive et l'analyse normative. L'analyse positive traite des questions de cause à effet, <sup>1</sup> par exemple : Quels sont les effets de la politique de réduction des impôts sur la croissance économique ?, et l'analyse normative traite de questions éthiques, par exemple : Quelle devrait être la répartition optimale de la charge fiscale entre les différents groupes de contribuables ?.
- **Les finances publiques comme les finances des administrations publiques** : sont les finances publiques regroupées autour des finances de l'État, des finances de personnes morales de droit public, des finances des CL (notamment après les différents mouvements de la décentralisation), les finances des organismes soumis au contrôle des juridictions judiciaires comme la cour des comptes, et des finances des caisses qui gèrent la Sécurité Sociale. <sup>2</sup>
- **Les finances publiques comme une discipline du droit public** : les finances publiques « constituent la branche du droit public qui a pour objet l'étude des règles et des opérations financières publiques ». Dès lors, les finances publiques sont intrinsèquement liées au domaine juridique en raison de leur contenu composé de droits spécifiques, elles sont aussi présentées comme une matière juridique, avec un ensemble de réglementations et de pratiques financières majoritairement fondées sur le droit. <sup>3</sup>

### **1.3.Définition des finances publiques locales :**

En raison de la diversité des situations et des contextes, il n'existe pas de définition unique et absolue des finances locales. Au contraire, il est nécessaire de reconnaître que les caractéristiques financières des CL peuvent différer significativement d'une région à

---

<sup>1</sup> Rosen, Harvey S, Op.cit, p.252

<sup>2</sup> Finances publiques, (2020) : Cours de finances publiques, p.2. Disponible sur: [www.studocu.com/fr/document/universite-de-caen-normandie/finances-publiques/finances-publiques/7895803](http://www.studocu.com/fr/document/universite-de-caen-normandie/finances-publiques/finances-publiques/7895803)

<sup>3</sup> Delivré Cendrine, (2018) : L'identité des finances publiques, L'identité du droit public, pp. 73-86.

l'autre. Et dans le but de mieux appréhender la complexité de la gestion des finances publiques locales, nous explorerons ci-dessous un ensemble de définitions variées :

- D'après une acception étroite, les finances locales sont perçues comme une branche spécifique de la finance, axée sur les moyens de financement des autorités locales. Cette discipline englobe l'étude des dimensions juridiques, politiques et économiques liées aux recettes et aux dépenses des budgets gérés par les administrations publiques à l'échelle locale. Par conséquent, l'étude des finances locales implique, une évaluation approfondie du budget des collectivités territoriales.<sup>1</sup>
- Dans une acception plus large, les finances des CL couvrent l'intégralité des activités, qu'elles soient directes ou indirectes, associées aux opérations financières de ces unités administratives décentralisées. Ceci inclut l'analyse des recettes et des dépenses, l'exploration des flux financiers, des ressources financières, des structures budgétaires, ainsi que des stratégies financières mises en œuvre.<sup>2</sup>
- Les finances locales concernent les choix budgétaires. En outre, elles se réfèrent à la théorie fiscale, aux faits, aux problèmes et aux questions des gouvernements au niveau local, appelés « Collectivités Locales ».<sup>3</sup>
- Les finances locales sont importantes pour la durabilité de la fourniture de biens, d'infrastructures et de services par les CL. Ces dernières étaient constamment confrontées à plusieurs lacunes financières et appelaient à la refonte d'un nouvel écosystème financier. L'objectif de la gestion des finances locales serait donc de parvenir à un financement adéquat, à une plus grande autonomie fiscale et à des transferts fiscaux intergouvernementaux prévisibles pour soutenir les projets de développement durable au niveau local

Sur la base de ces différentes définitions des finances publiques locales, on peut présenter la définition globale et exhaustive suivante :

Les finances publiques locales se réfèrent à l'étude et à la gestion des décisions de revenus et de dépenses prises par les CL, englobant les aspects juridiques, politiques et économiques liés aux budgets des administrations publiques décentralisées. Il est intéressant de constater que la gestion des finances publiques locales va au-delà de la simple analyse budgétaire et de la gestion des ressources financières. Elle est d'une

---

<sup>1</sup> Théodore, J. O. KABORE, Op.cit, p. 3

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Bhatia Harbans Lal, Op.cit, p.526



importance capitale pour la durabilité de la fourniture de biens, d'infrastructures et de services par les CL. Ces dernières sont désormais confrontées à des défis financiers et appellent à la création d'un nouvel écosystème financier. Ainsi, l'objectif de la gestion des finances publiques locales est de parvenir à un financement adéquat, à une plus grande autonomie fiscale et à des transferts fiscaux intergouvernementaux prévisibles afin de soutenir les projets de développement local.

## **2. Importance des finances publiques locales :**

Les finances publiques sont un domaine spécifique de l'économie nationale, couvrant avant tout le financement des dépenses du secteur public. Dans ce contexte, l'une de leurs caractéristiques spécifiques est que les finances publiques traitent avec une institution telle que l'État, qui est un instrument principal d'organisation politique, économique et administrative, à travers lequel est exercée la fonctionnalité du système social et sont régulées les relations entre les personnes.<sup>1</sup> L'État continue donc de jouer un rôle central dans la régulation des aspects socio-économiques de la population, et du fait de son lien étroit avec les finances publiques, ces dernières sont de même importance que lui.

Les finances publiques sont tout d'abord l'objet d'une série de mutations, parmi lesquelles les plus considérables sont : <sup>2</sup>

- La contribution notable et significative des organisations internationales (telles que la BM, le FMI, les NU, l'INTOSAI, etc.) à la codification, l'harmonisation et la standardisation des normes de gouvernance financière.
- L'augmentation notable de l'autonomie budgétaire des autorités locales, avec une plus grande décentralisation des actes budgétaires.
- L'adoption de techniques de gestion modernes au sein des organisations publiques, marquant une évolution considérable dans la manière dont elles opèrent.

Les finances des gouvernements d'État et centraux représentent seulement une partie de l'ensemble du tableau financier public d'un pays. Les finances des entités locales, qui peuvent inclure des aspects tels que les revenus locaux (par exemple, les taxes et

---

<sup>1</sup> Țurcanu Igor, (2022) : Taxes Duties And Contributions As a Means Of Forming Public Finances, *Economica*, vol. 119, no. 1, p. 73

<sup>2</sup> Harakat Mohamed, (2011) : Les finances publiques et les impératifs de la performance : le cas du Maroc, Editions L'Harmattan, Paris, p. 17

impôts municipaux), les dépenses pour des services publics locaux (comme l'éducation, la santé, les transports locaux), et les investissements dans des projets d'infrastructure locale, sont également essentielles pour comprendre la santé financière globale d'un pays. L'exclusion des finances des entités locales dans une analyse pourrait donc mener à des conclusions inexactes ou incomplètes et pourrait aussi omettre des facteurs d'analyse cruciale pour l'économie nationale, tels que :

- D'une part, les investissements publics, y compris ceux des gouvernements locaux, sont généralement des dépenses d'infrastructure avec un cycle de vie long. Ceux-ci peuvent également être considérés comme des dépenses en capital utilisées pour financer des projets d'infrastructure matérielle et des projets d'infrastructure immatérielle (liés à la formation et à l'expansion du capital humain, ainsi qu'au progrès dans les domaines de l'innovation et de la recherche et développement (R&D)). De plus, les dépenses d'investissement au niveau de l'unité de gouvernement local (UGL) résultent non seulement en une progression des conditions et des standards de la vie des citoyens locaux, mais stimulent également le développement local.<sup>1</sup>
- D'autre part, l'importance des finances publiques locales découle également d'un autre facteur d'une importance critique, c'est l'augmentation de la pauvreté dans les villes et les bourgs qui semble accompagner l'urbanisation, un phénomène décrit comme « l'urbanisation de la pauvreté rurale ». <sup>2</sup> Ce phénomène est observé dans de nombreux pays, notamment au sein des pays en voie de développement où les villes connaissent une croissance rapide. Les migrations massives des zones rurales vers les zones urbaines, sans planification urbaine adéquate et sans ressources suffisantes, conduisent souvent à l'expansion des bidonvilles et à l'augmentation de la pauvreté urbaine.
- Bien que la théorie des finances publiques suggère que les questions de redistribution sont mieux gérées par les niveaux supérieurs de gouvernement par le biais de transferts intergouvernementaux, des fonctions telles que : la protection des intérêts des couches les plus faibles de la société, y compris les handicapés et les arriérés mentaux, l'amélioration et la modernisation des bidonvilles, et l'élimination de la

---

<sup>1</sup> Standar Aldona, et Kozera Agnieszka, (2019) : The role of local finance in overcoming socioeconomic inequalities in polish rural areas, Sustainability, vol. 11, no 20, p. 2

<sup>2</sup> Mohanty Prasanna Kumar et al, (2007) : Municipal finance in India : An assessment, Department of Economic Analysis and Policy, Reserve Bank of India, Mumbai, no. 26, p.5

pauvreté urbaine appartiennent au domaine fonctionnel légitime des CL urbaines. Cependant, ces institutions n'ont pas de ressources correspondantes pour exercer ces fonctions de manière efficace. Cela représente un cas d'attribution de dépenses sans une attribution de revenus correspondante.<sup>1</sup>

Les finances locales sont l'élément déterminant dans la gestion et la prise en charge des besoins et des défis spécifiques des communautés urbaines et rurales. Elles sont essentielles pour financer des services publics de base et pour répondre aux exigences spécifiques des populations locales. Portant, les gouvernements locaux, en particulier dans les zones urbaines, sont souvent chargés de responsabilités importantes sans disposer des ressources financières adéquates. Cela inclut la gestion de la pauvreté urbaine, l'amélioration des infrastructures, et la protection des groupes vulnérables, etc. Mais de manière générale et dans toutes les CL, on constate une déconnexion marquée entre les responsabilités qui leurs sont attribuées et les ressources financières qui leur sont allouées, ce qui engendre des défis dans l'application efficace des politiques et des stratégies locales.

---

<sup>1</sup> Ibid

## **Section 2 : Évolution historique des finances publiques**

L'histoire des finances publiques remonte à l'Antiquité, où les premières formes d'organisation politique ont émergé. En France, de nombreux économistes et juristes ont débattu de la question de savoir si les finances publiques ont précédé l'État ou si c'est l'État qui a précédé les finances publiques. Cette réflexion soulève une question fondamentale sur la relation entre l'État et ses finances, et l'importance accordée aux questions financières dans le fonctionnement de l'État.<sup>1</sup> En outre, L'évolution des finances publiques reflète fidèlement les mutations sociétales et les avancées en sciences économiques et politiques qui ont connu une évolution remarquable au fil des siècles. Mais plus précisément, sa transformation majeure est intrinsèquement liée à l'évolution du rôle de l'État et à l'ampleur de son intervention dans l'économie. Historiquement, cette évolution peut être segmentée en trois grandes époques, chacune marquant une ère distincte dans la conception et la gestion des finances publiques.

### **1. Mutation des finances publiques :**

#### **1.1. Les finances publiques classiques :**

Avant l'avènement du capitalisme moderne, l'État intervenait de manière substantielle dans les activités économiques de la société. Ce système ne suscitait pas beaucoup de critiques car la société ne connaissait pas les avantages du mécanisme du marché. Mais avec le développement du capitalisme, les inconvénients des contrôles, en particulier ceux entraînant une inefficacité productive, sont devenus apparents. En réaction à cela, une thèse s'est développée selon laquelle l'État devrait gouverner le moins possible.<sup>2</sup> En d'autres termes, il est préférable de confier la responsabilité de la fourniture des biens au secteur privé, qui est guidé par le marché. Cela signifie que les entreprises privées, plutôt que l'État, devraient être chargées de produire et de fournir les biens et les services nécessaires à la société. Adam Smith était l'apôtre de cette nouvelle thèse. Il a fourni les fondements théoriques de la philosophie du laissez-faire et a été un grand défenseur du mécanisme du marché non réglementé.

---

<sup>1</sup> Richared Bartes, (2021) : View of evolution of public finance in selected countries, Financial Law Review, vol. 23, no. 3.

<sup>2</sup> Pierre-François Pinaud, (1995) : Histoire des finances publiques au 19e siècle : le ministère des Finances : 1789-1870 : Techniques financières et prosopographie des gestionnaires, Thèse de doctorat, EHESS, Paris.

Depuis les années 1970, une résurgence de thèses libérales s'est manifestée avec l'émergence d'économistes néo-libéraux renommés tels que Milton Friedman (père de l'école monétariste), Thomas Sargent (connu pour sa théorie des anticipations rationnelles) et Arthur Laffer (qui a développé la théorie de la pression fiscale optimale). Leur travail a mis en évidence les effets déstabilisants des interventions de l'État sur l'économie, ainsi que la réactivité des acteurs économiques face aux décisions étatiques. Selon ces économistes, une réduction de l'intervention de l'État conduit à une amélioration de son fonctionnement.<sup>1</sup> L'argument derrière cette thèse repose sur la croyance en l'efficacité et l'efficience du marché. Selon les partisans de cette approche, le marché est considéré comme un mécanisme efficace pour allouer les ressources et répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs. En laissant le secteur privé opérer librement, il est supposé que la concurrence entre les entreprises stimule l'innovation, la productivité et la qualité des biens et des services. De plus, le marché est également censé être plus réactif aux changements de demande et plus flexible pour s'adapter aux évolutions économiques.

Selon cette perspective, le cadre financier se distingue par trois aspects fondamentaux :<sup>2</sup>

- Des dépenses limitées, incluant principalement les dépenses de fonctionnement des administrations publiques tels que les salaires ;
- L'adoption du principe d'équilibre budgétaire, où les dépenses de l'État sont équilibrées par les recettes ;
- Historiquement, maintenir un budget équilibré a été perçu comme une marque de bonne administration. L'interdiction du déficit budgétaire est due à son association avec le besoin d'emprunter, ce qui pourrait freiner le développement économique. De même, un excède (surplus) est évité pour ne pas entraîner de collecte excessive de fonds qui pourrait s'avérer superflue.

## **1.2. Les finances publiques modernes :**

Durant la première moitié du XIXe siècle, les finances publiques semblent servir de pont entre le classicisme financier de la fin du XVIIIe siècle et le modernisme du XXe siècle. Elles sont en quête d'une identité renouvelée, naviguant entre la rupture et le la

---

<sup>1</sup> Paulin Ibanda Kabaka, (2016) : L'intervention de l'Etat dans l'économie : du laisser-faire à la régulation, fhal-01287474f, p.1

<sup>2</sup> Harakat Mohamed, Op. cit, p.30

continuité.<sup>1</sup> Cette ère a débuté avec la Première Guerre mondiale signalant la conclusion de l'ère classique (traditionnelle) des finances publiques en France. Pendant cette ère, les interventions de l'État ainsi que des entités territoriales auto-administrées dans l'économie se sont intensifiées. Après la Première Guerre mondiale, des organismes de sécurité sociale ont été établis dans le but de traiter les problèmes sociaux de la population. C'est ainsi que l'État providence a été créé, établissant un système de protection sociale et de bien-être pour les citoyens.<sup>2</sup>

En termes simples, l'État providence est défini comme un État qui assure à tous les individus une juste répartition des ressources de base nécessaires pour maintenir un bon niveau de vie.<sup>3</sup> Cette conception s'appuie sur l'idée fondamentale que tout individu mérite d'accéder à un standard de vie convenable, couvrant des besoins vitaux tels que la nourriture, soins de santé, le logement, l'éducation et les divers services sociaux.

L'État providence vise à créer un filet de sécurité sociale afin de protéger les individus des risques économiques, de la pauvreté et de l'insécurité. Ainsi, les principaux objectifs de l'État-providence sont les suivants : <sup>4</sup>

- Contrôler et utiliser les ressources socio-économiques dans l'intérêt général ;
- Assurer une répartition juste et équitable des richesses ;
- Réduire la pauvreté ;
- Fournir une assurance sociale (éducation, santé) aux personnes démunies ;
- Accorder des subventions pour les services sociaux de base aux personnes défavorisées ;
- Assurer une protection sociale à chaque citoyen.

Dans le domaine économique, l'État s'assurait de l'équilibre de la production, des prix et de la monnaie ; il prévenait les augmentations de prix et maintenait le pouvoir d'achat de la monnaie ; il intervenait dans le secteur des transports (notamment les chemins de fer) et régulait sa politique douanière et de crédit ; l'État utilisait également les impôts pour encourager ou freiner l'activité économique. Dans le domaine social, l'État garantissait une répartition plus équitable des revenus en mettant en place un impôt progressif ; il instaurait des dispositifs d'assurance sociale (chômage, pensions,

---

<sup>1</sup> Pierre-François Pinaud, Op.cit.

<sup>2</sup> Richard Bartes, Op.cit.

<sup>3</sup> Widodo Wahyu, et Toebagus Galang, (2016) : Poverty, Evictions and Development : Efforts to Build Social Welfare Through the Concept of Welfare State in Indonesia, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 352, p.262.

<sup>4</sup> Ibid.

maladie). Dans le domaine familial, l'État accordait des allocations et des avantages pour les familles, notamment des allocations pour les nouveau-nés. Dans le domaine culturel et éducatif, l'État octroyait des subventions pour les activités artistiques ou la recherche scientifique. Ainsi, l'État intervenait dans différents domaines de la société pour assurer une régulation économique, une redistribution des revenus, des protections sociales, et soutenir le développement culturel et éducatif.<sup>1</sup>

### **1.3. Les finances publiques contemporaines :**

En ce qui concerne les finances publiques dites « contemporaines », les stratégies de régulation émergentes en raison des évolutions législatives se concentrent principalement sur deux éléments économiques qui ont pris une place centrale dans le discours économique, politique, juridique et administratif : d'un côté, la dette publique ; de l'autre, le déficit public. Ces deux aspects sont essentiels parmi les critères de convergence établis par le Traité de Maastricht sur l'Union économique et monétaire, signé le 7 février 1992, et restent pertinents dans le cadre actuel du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE).<sup>2</sup>

Aujourd'hui, la plupart des économistes considèrent les finances publiques simplement comme un domaine d'application de la microéconomie. En revanche, il y a cinquante ans, les finances publiques semblaient constituer un champ d'étude plus autonome. Les travaux de Hicks et même de Marshall semblaient avoir peu d'impact sur la manière dont les économistes des finances publiques abordaient leur travail.<sup>3</sup>

Une grande partie des finances publiques contemporaines peut être décrite comme étant de nature Wicksellienne<sup>4</sup> ou Edgeworthienne<sup>5</sup>. Dans la première, les phénomènes fiscaux émergent à travers des processus complexes d'échange ; dans la seconde, ils

---

<sup>1</sup> Richared Bartes, Op.cit.

<sup>2</sup> Guillet Nicolas, (2020) : Les finances publiques contemporaines : surveiller et punir ? De la norme démocratique à la norme disciplinaire, HAL Id: hal-02546338, p.2

<sup>3</sup> Rosen Harvey. S, (1994) : The way we were (and are): Changes in Public Finance And Its Textbook, National Tax Journal, vol. 50, no. 4, p.721

<sup>4</sup> Knut Wicksell (1851-1926) : Wicksell était un économiste suédois dont les travaux ont eu une influence considérable sur la théorie macroéconomique, notamment dans les domaines de la politique fiscale et des taux d'intérêt.

<sup>5</sup> Francis Ysidro Edgeworth (1845-1926) : Edgeworth était un économiste et statisticien irlandais. Il est surtout connu pour son travail en économie du bien-être et en théorie de l'utilité. L'approche "edgeworthienne" en économie se concentre sur l'utilisation de la théorie du choix et de l'utilité pour analyser des problèmes tels que la fiscalité et la redistribution des ressources.

résultent d'actes de choix de la part d'un agent cherchant à maximiser quelque chose,<sup>1</sup> plus précisément :

- Généralement dans le but de maximiser une certaine notion de bien-être social.  
Edgeworth a soulevé la question de la manière dont un gouvernement imposerait des taxes au sein d'une nation s'il voulait lever ces taxes en occasionnant un minimum de sacrifice pour les contribuables. Pour un montant donné de recettes à lever, l'État idéal selon Edgeworth serait celui qui impose le moins de sacrifices aux contribuables pour augmenter ses revenus. C'est pourquoi, cette tradition considère les finances publiques comme l'étude de l'intervention gouvernementale dans l'économie.<sup>2</sup>
- Alors que la tradition Edgeworthienne, théorique du choix, est celle où les finances publiques sont vues comme le moyen par lequel l'État intervient dans l'économie de marché pour en perfectionner les résultats, la tradition Wicksellienne, catallactique, considère les finances publiques comme l'étude de la manière dont les individus participent via le gouvernement pour atteindre leurs différents objectifs. L'État ne se situe pas au-dessus de l'économie de marché et de ses participants. Les mêmes personnes qui participent à l'économie de marché prennent part également à la gouvernance de l'État.<sup>3</sup>

Enfin, l'ère des finances contemporaines témoigne d'une intégration encore plus poussée de l'économie mondiale et d'une digitalisation croissante des systèmes financiers. Cette période est marquée par des défis inédits, tels que la gestion de la dette publique, la réponse aux crises financières mondiales, et l'adaptation aux enjeux environnementaux et technologiques. Dans ce sens, L'État doit désormais naviguer entre plusieurs facteurs et exigences, à savoir :<sup>4</sup>

- Le développement des finances au-delà des frontières nationales, autrement dit, les finances supranationales ou les finances de l'Union Européenne, ainsi qu'au niveau des entités infranationales, à savoir, les finances des CL;
- L'intégration des outils et des méthodes de management novateurs, inspirées du secteur privé, dans la gestion des administrations publiques ;

---

<sup>1</sup> Backhaus Jürgen G, et WAGNER, Richard E, (2005) : Society, state, and public finance: Setting the analytical stage, Handbook of public finance, p.1

<sup>2</sup> Ibid, p.8

<sup>3</sup> Backhaus Jürgen G, et WAGNER, Richard E, Op.cit, p. 9

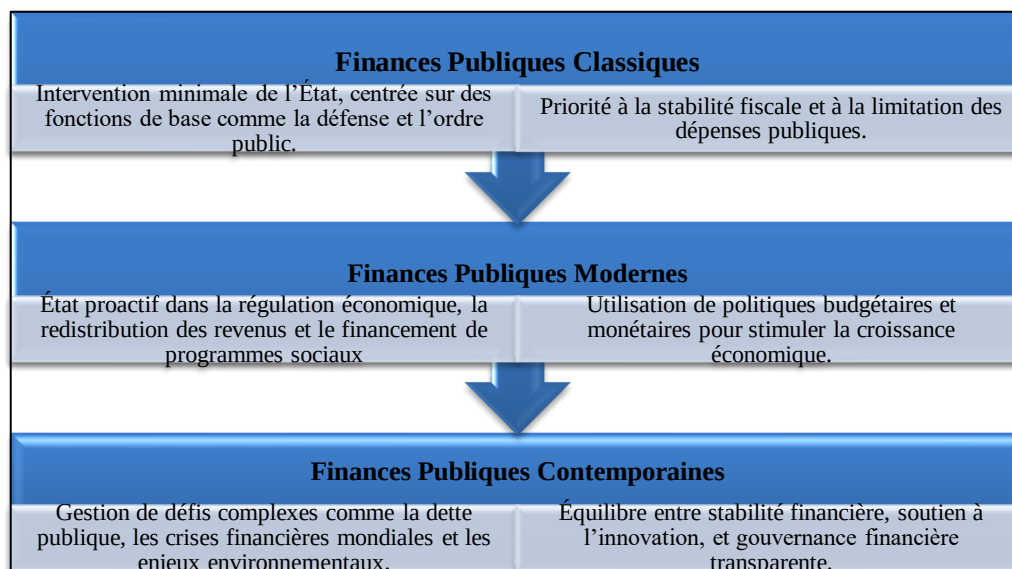
<sup>4</sup> <https://leconomistemarocain.blogspot.com/2020/10/finance-public-le-cadre-historique-des.html> , consulté le 15/02/ 2023..



- L'établissement de principes budgétaires et comptables modernes axés sur la transparence, la sincérité et l'équilibre.

En définitive, l'évolution historique des finances publiques est celle d'une adaptation permanente aux besoins variables de la société et aux exigences des fluctuations économiques. Mais plus particulièrement, elle est influencée par l'importance du rôle de l'État comme le démontre la figure suivante :

**Figure 13: Évolution du Rôle de l'État à Travers les Différentes Périodes des Finances Publiques**



**Source :** Etablie par nos soins

## **2. Évolution du rôle des collectivités locales :**

La décentralisation financière décrit le processus de réattribution des fonctions de dépenses et des sources de revenus à des niveaux inférieurs de gouvernement et est ancrée dans la théorie des finances publiques développée par des universitaires tels que Musgrave et Samuelson. Ce concept est associé à la théorie du fédéralisme fiscal dont la principale tâche analytique est de définir les fonctions et les finances des gouvernements locaux de la manière la plus efficace possible, c'est-à-dire de façon à maximiser le bien-être communautaire.<sup>1</sup> Ce concept concerne également la distribution

---

<sup>1</sup> Bird Richard M, (1999) : Fiscal federalism, The encyclopedia of taxation and tax policy. p.151

des responsabilités et des ressources financières parmi les divers échelons du gouvernement (niveau central et niveau local).<sup>1</sup>

Dans le même ordre d'idée, historiquement, les gouvernements étatiques ont assumé la responsabilité de l'enseignement supérieur, de l'aide sociale, de la santé publique, ainsi que de l'entretien et des améliorations des autoroutes à l'échelle de l'État, tandis que les gouvernements locaux ont été chargés de l'enseignement primaire et secondaire, de l'infrastructure locale, des parcs, ainsi que de la protection policière et incendie. Cette répartition des responsabilités a perduré au fil du temps, cependant, les récentes décennies se sont distinguées par un accroissement notable des dépenses des gouvernements étatiques et locaux, entraînant ainsi des changements dans la dynamique de financement et de gestion des services publics.<sup>2</sup> D'ailleurs, l'augmentation des dépenses publiques est un phénomène global affectant de nombreux gouvernements, reflétant un défi majeur auquel la plupart d'entre eux doivent faire face. Cette tendance croissante des dépenses est attribuable à l'évolution des besoins sociaux et économiques, exacerbée par les impacts de la globalisation et par l'extension des rôles et responsabilités de l'État. Cette réalité engendre une dynamique complexe dans la gestion financière tant au niveau central que local, nécessitant une adaptation continue des stratégies de financement pour répondre efficacement aux exigences changeantes de l'ère moderne.

Si on s'engage dans une exploration plus approfondie et on revient en arrière dans le cours de l'histoire, on constate que les origines des finances locales remontent au moins à l'époque de la création et de l'établissement des villes au Moyen Âge (900-1350). Contrairement aux anciennes villes qui existaient depuis de nombreux siècles en tant que capitales, centres culturels ou commerciaux, les villes établies au haut Moyen Âge ont été conçues comme des investissements entrepreneuriaux réalisés par les souverains et autres détenteurs de pouvoir régionaux dans le but d'étendre leur influence et leur contrôle.

---

<sup>1</sup> Geibler René, et al, (2021) : Local Public Finance—An International Comparative Regulatory Perspective, Public Sector Economics, p.3

<sup>2</sup> Garrett Thomas A., et John C. Leatherman, (2020) : An Introduction to State and Local Public Finance, WVU Research Repository, p.13.

Sous l'angle financier, les impôts perçus au niveau local ont occupé une place prépondérante dans le financement des gouvernements locaux. En effet, les gouvernements locaux ou collectivités locales dépendent fortement des impôts fonciers pour leurs revenus, tandis que les gouvernements des États s'appuient sur un mélange d'impôts sur les ventes et sur le revenu,<sup>1</sup> à titre d'exemple : impôt sur le revenu global, impôt sur les sociétés, taxe sur la valeur ajoutée, droit de douane et taxe à l'importation. De plus, la capacité d'un territoire autonome à lever ses propres fonds est l'indicateur le plus important de sa capacité à s'autogouverner. Ces régions autonomes doivent pouvoir exploiter leurs ressources financières, les gérer et les utiliser pour financer l'administration de leurs gouvernements régionaux.<sup>2</sup> Les exemples du Royaume-Uni et des États-Unis illustrent cette dynamique, avec une délégation importante de compétences fiscales aux autorités locales, notamment au Royaume-Uni jusqu'à l'introduction du plafonnement des taux en 1984. En revanche, dans des pays comme la France, où le concept d'État-nation est prédominant, les subventions nationales ont joué un rôle plus important que la taxation locale. Dans les pays en développement, l'absence de bases de ressources locales solides a conduit à une dépendance significative vis-à-vis du financement central.<sup>3</sup>

En ce qui concerne l'augmentation des revenus locaux, il existe plusieurs méthodes que la collectivité locale peut utiliser y compris l'optimisation de l'intensité de la collecte des taxes locales et des redevances locales, entre autres :<sup>4</sup>

- Augmenter l'efficacité du processus de collecte, via le renforcement du processus de collecte, y compris l'accélération du développement de réglementations régionales, la modification des tarifs, notamment les taux de redevance, et l'expansion des ressources humaines.
- Renforcer le suivi, cela peut être réalisé, entre autres, en effectuant des inspections spontanées et périodiques, en rationalisant le processus de supervision, en imposant des sanctions sur les arriérés d'impôts et les autorités fiscales, et en augmentant les paiements d'impôts et les services fournis par les collectivités.

---

<sup>1</sup> Bird, Richard M, Op.cit, p.152

<sup>2</sup> Wujarso Riyanto, et al, (2023) : Improving Local Government Performance Through Tax Optimization, Asadel Publisher, p.115

<sup>3</sup> <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100111387>, consulté le 26/09/2023

<sup>4</sup> Wujarso Riyanto, Op.cit, p.116

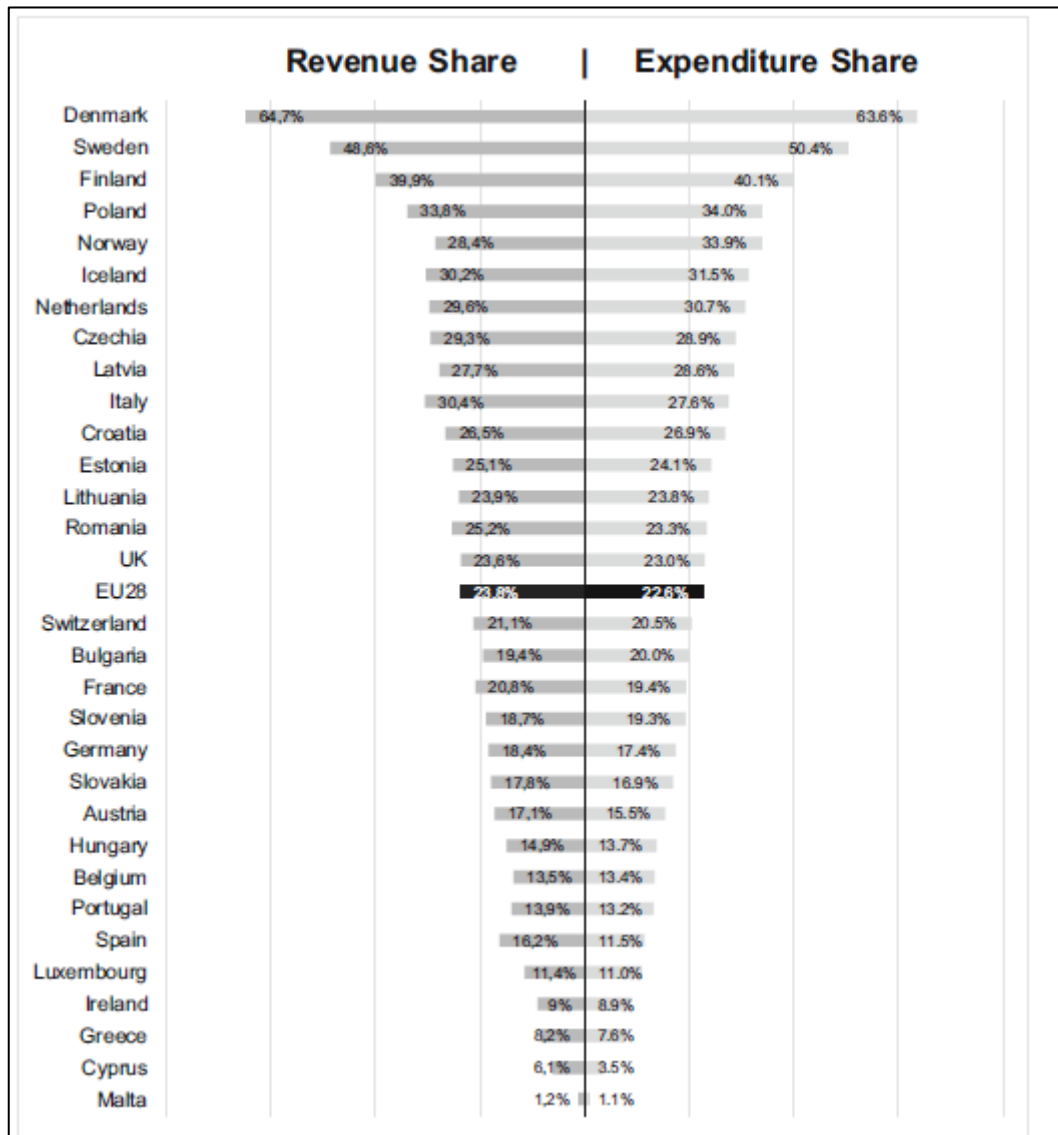
- Gérer efficacement les coûts relatifs au processus de la collecte : les actions des CL doivent inclure la rationalisation des procédures d'administration fiscale et l'augmentation de l'efficacité de chaque type de collecte.

On peut aussi augmenter les revenus locaux en améliorant la coordination interne, cela implique de renforcer la communication et la collaboration entre les différentes unités administratives au sein de la collectivité locale. Une telle coordination assure une meilleure mise en œuvre des politiques et une utilisation plus efficace des ressources.

En résumé, l'évolution des finances publiques locales est indissociable de l'évolution des gouvernements étatiques et de leurs politiques de financement. Ces dynamiques complexes et variées reflètent les spécificités historiques, politiques et économiques propres à chaque pays, contribuant ainsi à la diversité des systèmes financiers publics à travers le monde. Et en matière de fiscalité locale, on observe que les régions ayant historiquement joui d'une plus grande autonomie par rapport à la structure étatique centrale ont souvent privilégié une approche plus indépendante dans la mise en place et la gestion de leurs systèmes de taxation, donc l'autonomie décisionnelle a été toujours l'élément crucial pour gérer les finances publiques locales de manière pertinente et sans pressions.

La figure 14 présente les données de 2018 sur les revenus et les dépenses des CL en tant que parts du revenu et des dépenses du gouvernement central pour les 28 pays membres de l'Union européenne, ainsi que la Norvège, la Suisse et l'Islande. Ces deux parts sont les indicateurs les plus courants de la décentralisation financière.

**Figure 14: Recettes totales des CL en part des recettes consolidées des gouvernements centraux par rapport aux dépenses consolidées des CL en proportion des dépenses consolidées des gouvernements centraux.**



**Source :** Geibler René, et al, Op. cit, p.6

Selon Gilber René (2021)<sup>1</sup>, les pays scandinaves (Danemark, Suède, Finlande, Norvège et Islande), ainsi que la Pologne, affichent les plus hauts niveaux de décentralisation fiscale des gouvernements locaux (CL) pour l'année 2018. Il est en outre évident que, de manière générale, dans les pays d'Europe du Nord, les municipalités et les villes représentent des parts considérables des revenus et des dépenses du gouvernement central. À l'autre extrémité du spectre, on trouve des pays

<sup>1</sup> Geibler René, et al, Op.cit, p.5

méditerranéens tels que Malte, Chypre, la Grèce, l'Espagne et le Portugal, ainsi que des exceptions du nord comme l'Irlande et la Belgique.

De manière générale, au niveau européen, les gouvernements locaux représentaient environ un quart de l'ensemble des revenus et dépenses liés au gouvernement en 2018. Cependant, la figure 14 indique également de forts déséquilibres entre la décentralisation des revenus et des dépenses. Alors que dans des pays comme l'Autriche, Chypre, l'Italie, la Roumanie ou l'Espagne, la part des revenus est supérieure à celle des dépenses, on observe le contraire pour la Norvège.

## **Section 3 : État des lieux de la structure territoriale de l'Algérie**

### **1. Évolution de l'organisation des collectivités locales en Algérie**

#### **1.1. L'organisation des collectivités locales pendant l'ère Ottomane :**

Cette période est caractérisée par une organisation administrative spécifique qui cherche à garantir le contrôle de l'État, en particulier le centre de sécurité, ce qui permet de mettre en place un système centralisé solide, dans lequel les chefs militaires (Beys) ont dominé tout le pouvoir de manière parfaitement contrôlée et cela en raison du conflit interne et externe existant.<sup>1</sup>

#### **1.2. L'organisation des collectivités locales de L'Algérie française :<sup>2</sup>**

Dès la conquête de l'Algérie en 1830, les autorités françaises ont cherché à s'appuyer sur des chefs locaux comme l'Emir Abdelkader qui avait conclu un traité avec le général Demichel, le 26 février 1834 (Traité de la Tafna), afin de mettre progressivement en place sous sa responsabilité une administration très fortement hiérarchisée.

Dès l'année 1844, en dépit de la création des « bureaux arabes », qui avaient pour but premier d'intégrer les populations locales (autochtones) dans le processus de gestion de leurs propres besoins et affaires, il est important de noter que cette structure, demeurant constamment sous la supervision et le contrôle des autorités françaises, n'a jamais réussi à obtenir l'adhésion et l'acceptation des résidents algériens. C'est la raison pour laquelle une ordonnance du 15 avril 1845 a décidé de placer l'ensemble de ces populations sous administration civile et de partager le territoire algérien en trois grandes provinces (Alger, Oran, Constantine) qu'un décret du 24 octobre l'appellerait « départements » par assimilation à la métropole. Ils seront d'ailleurs administrés par des préfets dont les attributions seront identiques à celles reconnues à leurs homologues français.<sup>3</sup>

La région sud de l'Algérie n'a pas été organisée en départements, mais plutôt divisée en six territoires qui ont été regroupés en 1902 sous l'appellation des Territoires du Sud.

---

<sup>1</sup> كاهنة شاطري، (2018)، نموذج تطور اللامركزية الإدارية في فرنسا و الجزائر، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد 13، ص 27

<sup>2</sup> La période dite de l'Algérie française, ou de l'Algérie coloniale, va, dans l'histoire de l'Algérie, de 1830, avec la prise d'Alger, à 1962, avec l'indépendance du pays.

<sup>3</sup> Jean-Louis Clergerie, (1991) : Vie Administrative à l'Étranger : L'organisation administrative de l'Algérie, La Revue administrative, Vol. 44, no. 263, p.456

Cette organisation territoriale a connu une réduction de leur nombre à quatre en 1905. Par la suite, en 1941, une numérotation spécifique, s'étendant de 91 à 94, fut attribuée à ces territoires ainsi qu'aux trois départements, alignant ainsi leur identification sur celle des départements métropolitains français.

En 1955, une restructuration territoriale a mené à la création du département de Bône, issu d'un redécoupage du département de Constantine. Deux ans plus tard, en 1957, une refonte majeure de l'organisation territoriale algérienne a été mise en place, avec la création de 14 départements en remplacement des cinq existants précédemment.

L'année 1958 a vu l'ajout de trois nouveaux départements : Aumale, Bougie, et Saïda, enrichissant ainsi le paysage administratif algérien. Toutefois, en 1959, une nouvelle révision a conduit à la suppression des départements d'Aumale et de Bougie, tandis que les autres départements ont continué d'exister jusqu'à l'acquisition de l'indépendance par l'Algérie en 1962.<sup>1</sup>

Parallèlement à l'expansion des zones civiles dans le nord de l'Algérie, un dynamisme municipal s'est développé, donnant lieu à l'émergence de deux catégories de communes : des communes dites de « plein exercice<sup>2</sup> » et des communes dites « mixtes<sup>3</sup> ». Ce mouvement municipal reflétait l'évolution des structures administratives et la volonté d'adapter l'organisation territoriale aux réalités spécifiques de l'Algérie, tout en tenant compte des besoins et des particularités des différentes régions du pays.

Contrairement à la stratégie courante en France, où les maires et les conseillers municipaux étaient élus par les citoyens, dans le contexte algérien, ces figures administratives étaient désignées par nomination, et non à travers un processus électoral. Une différence fondamentale affirme que les municipalités et les communes dans cette période fonctionnaient davantage comme des instruments au service des objectifs de l'administration coloniale. L'objectif principal était d'étendre leur domination et leur influence, en confiant la gestion et la prise de décision de ces entités administratives à des membres de l'administration coloniale souvent au détriment des désirs et des besoins du peuple algérien. Ainsi, cette configuration met en lumière une

---

<sup>1</sup> Dubois Vincent, (2011) : Adieu Colomb-Béchar, Edifree, Paris, p.4.

<sup>2</sup> Ces communes étaient des zones territoriales caractérisées par une population européenne suffisamment importante.

<sup>3</sup> Ces communes représentaient des territoires où la densité de la population européenne établie ne permettait pas la constitution de communes de plein exercice. Donc, la dispersion ou la faible concentration de la population européenne dans ces zones ne suffisait pas à établir une structure administrative complètement autonome, ce qui nécessitait une approche différente dans la gestion de leurs affaires.



forme de gestion administrative imposée, qui ne prenait pas en compte les aspirations démocratiques et les préférences de la population locale.

### **1.3.L'organisation des collectivités locales de l'Algérie indépendante :**

Après avoir obtenu son indépendance, l'Algérie a, dans une large mesure, préservé l'organisation administrative établie par ses précédents dirigeants coloniaux, du moins jusqu'à l'année 1967. Le premier document officiel émanant de l'État algérien qui a réorganisé les communes, héritage de la période coloniale française, fut le décret n° 63-189 en date du 16 mai 1963. Ce décret a confirmé la subdivision de l'Algérie en quinze départements tout en détaillant la distribution des communes algériennes par département et par arrondissement.

Suite à cela, une série d'ordonnances ont introduit des modifications mineures concernant le nombre de communes et d'arrondissements au sein de ces quinze départements. Les ordonnances n° 63-421 du 28 octobre 1963, n° 63-466 du 2 décembre 1963, et n° 64-54 du 31 janvier 1964 sont à l'origine de ces ajustements.

Le décret n° 65-246, promulgué le 30 septembre 1965, a joué un rôle crucial en procédant au renommage de nombreuses communes, en ciblant particulièrement celles qui portaient des noms associés à la période coloniale française. À la suite de ce décret, le nombre de communes s'élevait à 676 en 1965, réparties en 91 arrondissements, pour une population totale de 10 281 050 habitants.

Par la suite, l'ordonnance n° 67-24, datée du 18 janvier 1967, a institué le code communal, précisant les compétences et les modalités de financement des communes algériennes.

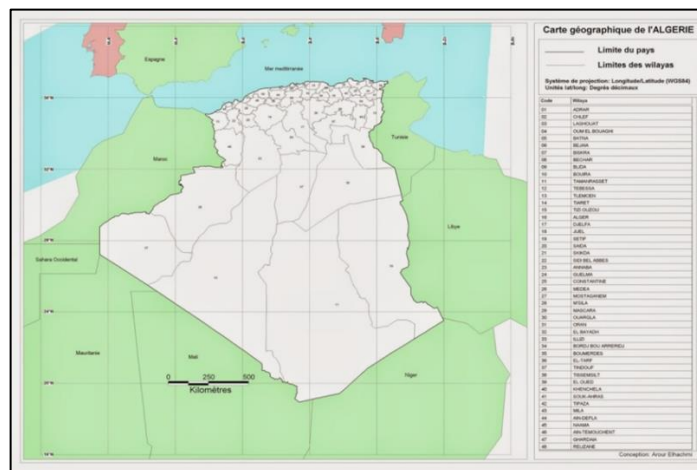
Enfin, l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969 a mis en place le code de la wilaya, remplaçant ainsi la structure départementale. Ce texte législatif a défini l'organisation et le fonctionnement des wilayas, sans pour autant en modifier le nombre ou la composition en termes de communes.

Dans l'effort de bâtir un État robuste et fortement centralisé, les dirigeants de l'Algérie indépendante ont opté pour l'adoption de mesures réglementaires ciblées plutôt que pour une refonte complète du système administratif hérité de la période coloniale française. Leur objectif principal était de rendre ce système plus efficient, avec un accent particulier sur le renforcement de la centralisation, notamment dans le domaine financier. Une des mesures significatives prises dans cette optique fut la

réduction drastique du nombre de communes, qui est passé de 1525 à 675. Cette consolidation visait à faciliter la supervision et le contrôle des unités administratives locales.<sup>1</sup>

La réorganisation territoriale ne s'est pas arrêtée là. En 1974, face à un accroissement démographique considérable, le nombre de wilayas a été doublé, passant de 15, tel qu'établi durant la période coloniale, à 31. Cette expansion visait à améliorer la gestion et la proximité administrative face à une population croissante. L'effort de réorganisation a atteint son apogée en 1984 avec une nouvelle réforme territoriale, portant le nombre de wilayas à 48, accompagnée de la création de 535 daïras (sous-préfectures) et de 1541 communes, toutes régies par un seul statut communal.<sup>2</sup> Cette réforme visait à optimiser la gestion territoriale et administrative du pays, en adaptant l'organisation étatique aux réalités démographiques et aux besoins de développement locaux. La carte géographique de l'Algérie (figure 15), illustrant les frontières des 48 wilayas, témoigne de cette transformation profonde dans la gestion de son territoire et marque l'ampleur des efforts déployés pour adapter l'administration publique aux impératifs de l'indépendance et du développement d'un État relativement jeune.

**Figure 15: Carte de la situation géographique des wilayas de l'Algérie**



**Source :** <http://decoupageadministratifalgerie.blogspot.com/p/cartes-de-situation-geographique-des.html> , consulté : le 19/07/2023.

<sup>1</sup> Jean-Louis Clergerie, Op.Cit. pp.456-457

<sup>2</sup> Ibid, p.458.

Conformément aux dispositions de la loi relative à l'aménagement du territoire national, le Chef de l'État, Abdelmadjid Tebboune, a officiellement annoncé une mesure de réaménagement territorial qui a pour but de promouvoir certaines zones administratives au rang de wilaya, incluant Timimoune, Bordj Badji Mokhtar, Béni Abbès, Ouled Djellal, In Salah, In Guezzam, Touggourt, Djanet, El M'Ghair et El Menia. L'objectif principal de cette réforme est de minimiser de manière significative les inégalités régionales et sociales, tout en favorisant une meilleure stabilité équitable pour tous les habitants. Cette démarche s'inscrit dans une logique de décentralisation de l'administration et de la gestion de divers projets de développement, touchant essentiellement les secteurs vitaux tels que l'amélioration des conditions de vie, la santé, le logement, l'éducation et les infrastructures publiques. La figure 16 illustre le nouveau découpage administratif.

**Figure 16: Découpage administratif des 58 wilayas.**



**Source :** <https://www.aps.dz/regions/118329-les-10-nouvelles-wilayas-un-renfort-pour-le-developpement-socioeconomique> , consulté : le 19/07/2023.

Au-delà des ambitions proclamées par le gouvernement algérien, les réformes territoriales entreprises visent principalement à optimiser la distribution des services publics sur le territoire et, par conséquent, à accroître la capacité des partis au pouvoir de superviser efficacement la population. Cette stratégie inclut également le renforcement préalable des pouvoirs dévolus aux préfets (walis), ce qui témoigne d'une intention similaire. Par conséquent, il apparaît complexe d'évoquer une véritable

décentralisation tant que les principes jacobinisme<sup>1</sup> hérité du modèle français continuent d'exercer une influence notable sur l'organisation territoriale et administrative du pays.

## **2. Développement du cadre juridique des collectivités locales en**

### **Algérie :**

L'application de la loi 62/157 du 31/12/1962, portant reconduction de la réglementation française, l'Algérie a décidé de maintenir les systèmes juridiques français avec bien évidemment le droit administratif, respectant ainsi ses caractéristiques et ses principes particulièrement ceux qui organisent la centralisation et la décentralisation administrative du pays.<sup>2</sup> Cependant, ces systèmes hérités de la période coloniale ont connu plusieurs échecs dans plusieurs domaines et c'était le moment où l'Algérie devait définir ses choix administratifs, politiques, sociales, etc., à travers la mise en place de sa propre constitution.

Afin d'identifier la prise en compte du concept de la décentralisation, nous allons examiner quatre constitutions de l'Algérie : la constitution de 1963, la constitution de 1976, la constitution de 1989, la constitution de 1996.

### **2.1. La constitution du 10 septembre 1963 :**

La constitution de 1963 était caractérisée par le régime du parti unique (la primauté du FLN) et le régime socialiste. Quant à la question de la décentralisation, il se trouve que l'article 09 stipule que : *"La République comprend des collectivités administratives dont l'étendue et les attributions sont fixées par la loi[.....]. La collectivité territoriale administrative, économique et sociale de base est la commune* <sup>3</sup>".

L'article 35 stipule également que : *« La décentralisation est fondée sur une répartition judicieuse des compétences et des tâches qui correspondent à une division rationnelle de la responsabilité dans le cadre de l'unité de l'État. Elle vise à donner aux collectivités territoriales les moyens humains et matériels et la responsabilité de*

---

<sup>1</sup> Le jacobinisme, puisant dans le courant de pensée des Jacobins, se caractérise par une doctrine politique qui valorise avant tout la souveraineté populaire et l'unité indissoluble de la République française, plutôt qu'une centralisation étatique rigide. Actuellement, ce terme est couramment employé pour désigner le centralisme, positionnant Paris comme le centre névralgique du pouvoir. Cette conception est également identifiée sous le terme de parisianisme. En opposition au fédéralisme, rencontré dans certains États où d'importants pouvoirs ont été délégués aux instances régionales, le jacobinisme maintient l'idée d'une centralité du pouvoir, bien que son essence première ne se limite pas uniquement à l'aspect de la centralisation étatique. (Disponible sur: <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Jacobinisme.htm> , consulté le : 20/07/2023)

<sup>2</sup> لحول عبد القادر ، : (2020) مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر ، آفاق للعلوم ، المجلد 1 ، العدد 1 ، ص 286

<sup>3</sup> Loi Constitutionnelle, 10 septembre 1963, Article 09, Algérie.

*promouvoir elles-mêmes le développement de leur région en complément des efforts entrepris par la nation<sup>1</sup> ».*

Bien évidemment ces deux articles ne sont pas suffisants ou plutôt pourraient être considérés comme initiatives modestes dans la mesure où la décentralisation et les réformes administratives n'étaient pas des questions prioritaires face à des problèmes politiques et économiques aussi sensibles pour un pays aussi jeune. Néanmoins, l'expression qui a donné de l'espoir sur une prise en compte de la décentralisation dans le futur était : *« la commune est la base »*.

## **2.2.La constitution de 1976 :**

D'après l'article 07 de cette constitution : *« L'Assemblée populaire est l'institution de base de l'État. Elle constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté populaire et se réalise la démocratie. Elle est l'assise fondamentale de la décentralisation ainsi que de la participation des masses populaires à la gestion des affaires publiques à tous les niveaux<sup>2</sup> »*. Cet article a exprimé un intérêt fondamental à la décentralisation et à la démocratie participative, en les renforçant avec les articles 8 et 9, et plus particulièrement l'article 35 ; ce qui a enrichi le rôle des CL avec un large éventail de domaines en les tenant responsables du développement local. S'ajoutant à cela, l'article 36 explique que : *« Les collectivités territoriales sont la wilaya et la commune. La commune est la collectivité territoriale, politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base<sup>3</sup> »*.

## **2.3.La constitution de 1989 :**

Suite à la promulgation de la constitution de 1989, les questions de la structure, des institutions de l'État, en particulier la décentralisation et le système politique ont été radicalement révisées. En effet, elle a abordé la décentralisation dans les articles 14, 15, et 16 du deuxième chapitre sous le titre : *« L'État »*, inclus dans la première partie sous le titre : *« Les principes généraux régissant la société Algérienne »*.

L'article 14 stipule que : *« L'assemblée élue représente le cadre juridique pour l'exercice des libertés publiques [...] où le peuple exprime sa volonté et ses besoins [...] L'État est fondé sur les principes d'organisation démocratique, de*

---

<sup>1</sup> Loi Constitutionnelle, 10 septembre 1963, Article 35, Algérie.

<sup>2</sup> Loi Constitutionnelle, 22 novembre 1976, Article 07, Algérie.

<sup>3</sup> Ibid, Article 36.

*séparation des pouvoirs et de justice sociale*<sup>1</sup> ». Ce qui signifie que l'État encourage de plus en plus la démocratie participative au niveau des CL.

Ensuite, on confirme dans l'article 15 que : « *Les collectivités territoriales de l'état sont la commune et la wilaya. La commune est la collectivité de base* »<sup>2</sup> ».

De surcroît, la constitution de 1989 peut être considérée comme la seule à avoir été soumise au principe de décentralisation, en approuvant le fait que le conseil élu en soit la base. Par contre, elle demeure insuffisante étant donné qu'elle n'explique pas le vrai sens ou la définition exacte de la décentralisation et elle ne donne pas les piliers de cette dernière. Cette constatation s'est manifestée clairement dans la négligence de l'indépendance des CL.

#### **2.4. La constitution de 1996 :**

Grace à cette nouvelle constitution les collectivités territoriales se sont impliquées dans le processus de compositions de l'assemblée nationale, ce qui leur permet de promouvoir leur participation à la construction des institutions nationales ; selon l'article 118 disposant que : « ... *Les membres du Conseil de la Nation sont élus pour les deux tiers (2/3) au suffrage indirect et secret, à raison de deux sièges par wilaya, parmi les membres des Assemblées Populaires Communales et des membres des Assemblées Populaires de Wilaya* »<sup>3</sup>.

La constitution de 1996 a maintenu la double composition de la décentralisation « la commune et la wilaya », elle a fait des assemblées élus l'instance la plus appropriée pour exercer les libertés et les droits individuels et pour consacrer la démocratie et l'impartialité de l'administration, conformément à l'article 23, en le soumettant aux différents types de contrôle.

En conclusion, et à partir des articles constitutionnels précédemment cités, ainsi que la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune (code de la commune) et la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Awel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la Wilaya (code de la Wilaya) ; il est possible de proposer la synthèse suivante :

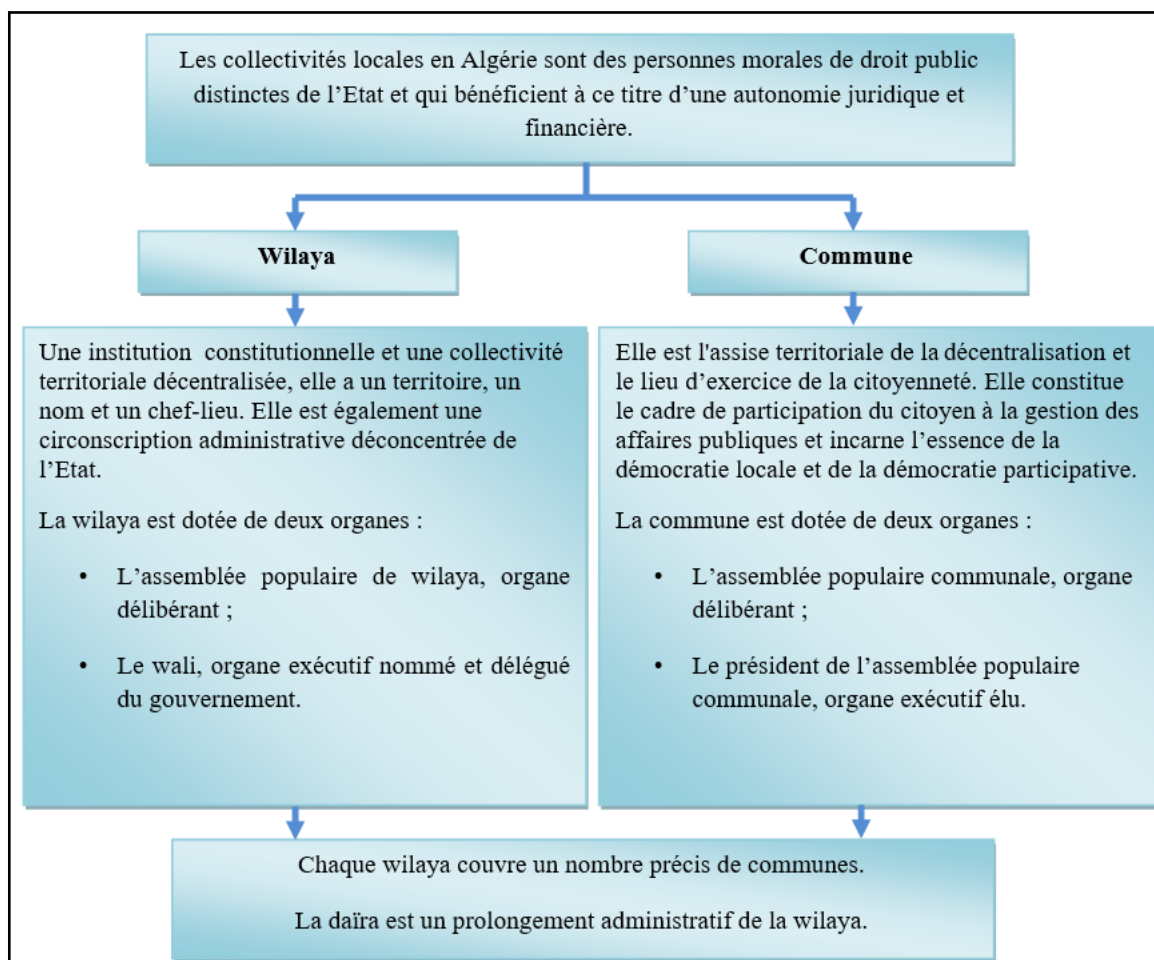
---

<sup>1</sup> Loi Constitutionnelle, 23 février 1989, Article 14, Algérie.

<sup>2</sup> Ibid, Article 15

<sup>3</sup> Loi Constitutionnelle, 28 novembre 1996, Article 118, Algérie.

**Figure 17: Les collectivités locales en Algérie**



**Source :** Elaborée par nos soins à partir du code des collectivités territoriales.

## **Chapitre 2 : Les recettes et les dépenses publiques des collectivités locales en Algérie**

### **Section 1 : Les recettes publiques des collectivités locales**

#### **1. Définition des recettes publiques locales :**

L'élargissement des compétences des CL et de leurs unités a entraîné une hausse significative de l'importance des finances locales dans le total des dépenses publiques.<sup>1</sup>

Par conséquent, la politique budgétaire au niveau local, comme au niveau central, est devenue l'instrument principal pour les responsables locaux qui va leur permettre d'allouer efficacement les ressources locales et répondre convenablement aux exigences accrues de la demande du secteur public local. Ce dernier, représente l'ensemble des services publics financés par les CL, tel est le cas pour des services de l'éducation, de la santé ou du transport, etc., dont la quantité et la qualité sont limités par les recettes locales générées et gérées par les responsables locaux.

Les recettes locales comprennent les ressources qui proviennent généralement de la fiscalité, c'est-à-dire, l'ensemble des impôts et taxes recouvert à partir des activités économiques et commerciales exercées dans le territoire local.<sup>2</sup> En parallèle, les ressources financières locales doivent remplir les conditions suivantes :

- **Localisation de la ressource :** La ressource locale veut dire que l'assiette financière à couvrir doit être dans le territoire local du bénéficiaire, il doit se distinguer de toute ressource financière centrale citant l'exemple de la taxe foncière.
- **Autofinancement :** Une ressource financière propre à la collectivité veut dire que cette dernière dispose de toutes les prérogatives de détermination du montant ou prix de la ressource financière, son recouvrement et sa source afin de mettre en harmonie ces recettes et besoins financiers.

---

<sup>1</sup> Dufour Anne-Claire, et al, (2019) : Chapitre 2. Les caractéristiques des budgets locaux, Finances publiques, Dirigé par Dufour Anne-Claire, et al, Finances Publiques, pp. 339-408, Ellipses, Paris.

<sup>2</sup> Younes Ferdj, Khaled Aliouche, La Finance Locale en Algérie : Conjoncture Actuelle et Pistes d'Amélioration, Le Cinquième Colloque International sur : Le rôle des collectivités locales dans la promotion des investissements - expériences internationales, Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi de Bordj Bou Arréridj, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et de gestion, 17-18 avril 2018, Disponible sur: [https://www.researchgate.net/publication/324704174\\_La\\_Finance\\_Locale\\_en\\_Algerie\\_Conjoncture\\_Actuelle\\_et\\_Pistes\\_d'Amelioration](https://www.researchgate.net/publication/324704174_La_Finance_Locale_en_Algerie_Conjoncture_Actuelle_et_Pistes_d'Amelioration).



- **Facilité de gestion des ressources :** Il s'agit de bien estimer l'assiette de la ressource financière et réduire le coût de son recouvrement, c'est-à-dire réduire le coût de recouvrement en optimisant la recette.
- **Adaptabilité :** Les ressources financières locales doivent être flexibles et adaptées aux besoins et aux réalités locales. Elles doivent permettre aux CL de répondre aux spécificités de leur territoire et de leur population.<sup>1</sup>
- **Adéquation des ressources :** Cela signifie que les ressources financières locales doivent être suffisantes pour couvrir les besoins des CL afin de leur permettre de satisfaire les demandes d'intérêt général.

## **2. Classification des recettes publiques locales selon leur origine :**

Les recettes locales sont principalement constituées de ressources locales internes (endogènes) et de ressources locales externes (exogènes). Les premières proviennent des revenus générés à l'intérieur de la collectivité, tels que les taxes locales, les droits et les redevances. Quant aux ressources locales externes, elles sont issues de financements, subventions ou participations provenant d'autres entités ou institutions, offrant ainsi un soutien supplémentaire aux projets et initiatives locaux. La consolidation de ces deux sources de revenus, avec une gestion rigoureuse et efficiente, permet aux CL de poursuivre leur développement et de répondre aux besoins essentiels de leurs citoyens avec efficacité et transparence.

Le choix de la classification des recettes locales selon leur origine n'est pas fortuit. D'ailleurs, c'est plus facile d'analyser la dépendance financière de la collectivité vis-à-vis de ses propres ressources internes et de celles provenant de l'extérieur. Cela nous permet également de mieux comprendre l'équilibre financier global de la collectivité et de prendre des décisions budgétaires éclairées.

### **2.1. Ressources locales internes :**

Les CL sont d'abord des collectivités publiques, qui disposent par conséquent d'une prérogative fiscale. Toutefois, offrant des services publics, elles ont aussi la faculté d'en demander la contrepartie aux usagers via des redevances. Ces diverses ressources sont

---

<sup>1</sup> بن ناصر وهيبية، (2013) : التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية ، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 3، ص 92

donc collectées auprès des diverses personnes qui, d'une manière ou d'une autre, sont administrées par la collectivité.<sup>1</sup> On peut dire aussi que les ressources de financement interne des CL font référence aux sources de revenus générées directement par la collectivité elle-même, sans dépendre de financements externes tels que les dotations de l'État ou les subventions. Par ailleurs, le désengagement de l'État en matière d'implication financière, incite les CL à accroître leurs propres moyens financiers dans le but de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'État et de sa stratégie de gestion budgétaire.<sup>2</sup> Par conséquent, les ressources locales internes sont des moyens propres aux CL qui se caractérisent par l'attribution de ressources de manière indépendante, sans avoir à solliciter l'intervention de l'État de ses différents représentants.<sup>3</sup>

Les éléments suivants font partie des ressources de financement local interne, conformément aux lois et règlements en vigueur en Algérie :

### **2.1.1. La fiscalité locale :**

**a. Définition de la fiscalité locale :** La fiscalité locale est définie comme l'ensemble des contributions monétaires obligatoires pour les redevables, destinées aux CL<sup>4</sup>. On entend par « contributions monétaires » la totalité des prélèvements et impositions dont le produit sont destinées aux CL décentralisées, à savoir : les communes urbaines et rurales.<sup>5</sup> En outre, le critère retenu par Michel Le Clinche (2020)<sup>6</sup> pour déterminer quels impôts sont considérés comme « locaux » repose sur leur bénéfice aux CL, leur territorialisation et le degré de pouvoir de décision qu'elles ont sur ces impôts. Il est également mis en évidence que la majorité des impôts et taxes locales présentent un caractère « hybride » ou dit « mixte », comportant divers niveaux de spécificité territoriale et de liberté décisionnelle pour les CL.

De ce fait, afin de garantir l'autonomie financière au niveau local, certaines recettes fiscales ont été attribuées aux CL pour financer leurs propres opérations. Cette fiscalité locale se divise en :<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Aben Jacques, (2003) : Gestion et Financement des Collectivités locales, L'Harmattan, paris, p.22.

<sup>2</sup> Gilles William, (2012) : Les financements alternatifs des collectivités territoriales, Revue française d'administration publique, vol. 144, no. 4, p.931.

<sup>3</sup> Amokrane Mustapha, et Kheireddine Cherouat, (2012) : L'analyse du pouvoir fiscal des collectivités locales en Algérie, Revue Etudes Fiscales, vol. 1, no. 1, p.157

<sup>4</sup> Chtioui Matthieu, et Nadine Levratto, (2021) : Fiscalité locale et dynamique d'emploi des territoires : analyse empirique sur les communes françaises, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, no. 2, pp. 247-283.

<sup>5</sup> La Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, (2016) : Fiscalité et TVA au Camroun, p.5, Disponible sur: <https://docplayer.fr/53614242-Fiscalite-et-tva-au-cameroun.html>

<sup>6</sup> Clinche Michel Le, (2020) : La gestion de la fiscalité locale, Gestion & finances publiques, no. 5, p.32

<sup>7</sup> [www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1300](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1300), consulté le 20/07/2023.

- Une portion de fiscalité directe ;
- Ainsi qu'une portion de fiscalité indirecte.

**b. Différence entre fiscalité directe et fiscalité indirecte :** La fiscalité directe et la fiscalité indirecte sont deux modes de perception des impôts. Voici les principales différences entre ces deux types d'impôts.

**Tableau 16: Distinction entre Fiscalité directe et fiscalité indirecte**

| Fiscalité directe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Fiscalité indirecte                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le redevable et le contribuable sont la même personne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Le redevable et le contribuable sont deux personnes différentes.                                                              |
| L'impôt est prélevé directement sur le revenu ou le patrimoine du contribuable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | L'impôt est prélevé de manière indirecte comme c'est le cas pour les impositions sur la consommation de biens et de services. |
| Le montant de l'impôt dépend de la situation personnelle du contribuable (revenus, situation familiale, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Le montant de l'impôt est inclus dans le prix du bien ou du service acheté.                                                   |
| Les impôts directs peuvent être proportionnels (même taux d'imposition pour tous les contribuables) ou progressifs (le taux d'imposition augmente avec le montant imposable).                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Les impôts indirects sont les mêmes pour tous les consommateurs.                                                              |
| Exemples d'impôts directs : impôt sur le revenu, impôt sur la fortune immobilière, taxe foncière, taxe d'habitation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Exemples d'impôts indirects : TVA (taxe sur la valeur ajoutée), droits de douane, taxe sur les produits pétroliers.           |
| Donc, la différence principale entre la fiscalité directe et la fiscalité indirecte réside dans le fait que, pour la première catégorie, le paiement est effectué directement par le contribuable à l'État. Tandis que pour la deuxième catégorie, le paiement est réalisé par un intermédiaire (le redevable), masquant souvent au contribuable (le consommateur) la réalité de l'impôt qu'il supporte, ce qui peut les rendre moins perceptibles ou "indolores" pour ce dernier. |                                                                                                                               |

**Source :** Adapté à partir de : Gyon Laurent, (2018) : Fiche 13. Connaître les autres impôts indirects, Fiches de Finances publiques locales, Dirigé par Gyon Laurent, pp. 124-131, Ellipses, Paris ; <https://cours-de-droit.net/impot-direct-impot-indirect/>, consulté le 20/07/2023 ;

<https://www.vie-publique.fr/fiches/21833-quelles-differences-entre-impots-directs-et-impots-indirects>, consulté le 20/07/2023.

**c. Différence entre impôts et taxes :** Voici les principales différences entre les impôts et les taxes, et dans le but d'omettre toutes les confusions possibles, nous allons également les comparer avec les redevances.

**Tableau 17: La différence entre l'Impôt, la Taxe et la Redevance**

|                                           | <b>Impôt</b>                                                         | <b>Taxe</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Redevance</b>                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obligatoire / Optionnel</b>            | -L'impôt est un prélèvement obligatoire assuré par voie d'autorité   | -La taxe revêt un caractère obligatoire.                                                                                                                                                                               | -La redevance ne revêt pas de caractère obligatoire                                                                                                                                                                                                   |
| <b>En contrepartie/ Sans contrepartie</b> | -Il est effectué sans contrepartie directe au profit du contribuable | -Elle est effectuée en contrepartie d'un service au profit du contribuable<br>-Elle n'est pas proportionnelle au service rendu<br>-Et elle est exigée tant, par les usagers effectifs, que potentiels du service rendu | -Elle est établie en contrepartie d'un service rendu<br>-Elle est une somme proportionnelle, et varie en fonction de l'utilisation du service ou de l'ouvrage par l'utilisateur.<br>-Seuls les utilisateurs du service vont devoir payer la redevance |
| <b>Affectation spéciale / générale</b>    | -Il sert donc à financer l'ensemble des charges publiques.           | - Le produit de la taxe peut être affecté au financement d'une dépense particulière                                                                                                                                    | - Le produit de la redevance est généralement affecté au financement des charges de fonctionnement de ce même service                                                                                                                                 |
| <b>Exemples</b>                           | -Impôt sur le revenu<br>Impôt sur la fortune                         | -Taxe sur le ramassage des ordures ménagères<br>-Taxe d'habitation                                                                                                                                                     | -Redevance audiovisuelle<br>-Redevance hydrocarbures                                                                                                                                                                                                  |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir de <https://aurelienbamde.com/2016/09/07/de-la-distinction-entre-limpot-les-taxes-les-redevances-et-les-cotisations-sociales/> , consulté le 20/07/2023.

Il convient de reconnaître que la contrepartie imposée aux citoyens peut revêtir un caractère essentiellement théorique, étant donné que la taxe, par sa nature intrinsèque, est perçue de manière obligatoire, indépendamment de l'utilisation effective ou non du service par le contribuable.

**d. Répartition de la fiscalité locale :** En Algérie, la répartition des revenus issus de la fiscalité locale s'effectue entre les deux niveaux de CL, qui sont : la wilaya et la commune, tout en intégrant l'État et d'autres organismes publics dans ce partage. Ces derniers peuvent, selon les cas, se voir attribuer une part qui va de modeste à particulièrement substantielle de cette fiscalité de nature locale dans le but d'équilibrer les besoins financiers entre le gouvernement central et les autorités locales.

➤ **Imposition revenant exclusivement aux communes :**

- **La taxe foncière :** cette taxe représente une imposition annuelle qui est appliquée de manière systématique à l'ensemble des propriétés, qu'elles soient bâties ou non bâties, indépendamment de leur statut juridique, pourvu qu'elles se trouvent à l'intérieur des frontières du territoire national. Cette règle comprend quelques exceptions, notamment pour les propriétés qui bénéficient, en vertu de dispositions légales spécifiques, d'une

exonération formellement déclarée. Ce produit revient exclusivement aux communes.<sup>1</sup>

La base d'imposition et le calcul de la taxe sont prévus par les dispositions des articles 254 et 261 du code des impôts directs et taxes assimilées de 2023.

- **Taxe d'assainissement :** Conformément à l'article 263 du code des impôts directs et des taxes assimilées<sup>2</sup>, la taxe d'assainissement est mise en place au bénéfice des communes disposant d'un service opérationnel d'enlèvement des ordures ménagères. Cette disposition législative prévoit l'instauration d'une taxe annuelle spécifique visant l'enlèvement des ordures ménagères, laquelle s'applique à toutes les propriétés bâties situées dans les zones desservies par ce service. La responsabilité de l'acquittement de cette taxe incombe initialement aux propriétaires ou aux usufruitiers desdites propriétés, sur lesquels elle est établie de manière annuelle.

Il est important de noter que, bien que la taxe soit établie au nom des propriétaires, le poids financier de cette obligation peut être transféré au locataire.

Le calcul du montant de la taxe d'assainissement est établi selon une structure tarifaire détaillée, qui se décompose de la manière suivante :

- ✓ Pour chaque local destiné à l'habitation, la taxe s'élève à 2.000 DA.
- ✓ Les locaux à usage professionnel, commercial, artisanal ou toute autre affectation assimilée sont soumis à une taxe de 10.000 DA.
- ✓ Pour les terrains aménagés spécifiquement pour le camping et les caravanes, la taxe est fixée à 18.000 DA.
- ✓ En ce qui concerne les locaux à usage industriel, commercial, artisanal ou similaire produisant des quantités de déchets excédant celles des catégories précédemment mentionnées, la taxe atteint 80.000 DA.

- **Taxe de séjours :** La taxe de séjour, tel que stipulé dans l'article 266 du code des impôts directs et des taxes assimilées<sup>3</sup>, concerne les individus séjournant dans des communes où ils ne possèdent pas de résidence qui les soumettrait à la taxe foncière. Cette taxe est perçue afin de contribuer aux dépenses communales générées par la présence temporaire de ces visiteurs.

Le montant de cette taxe est déterminé par personne et par jour de séjour, et varie en fonction du classement des établissements hôteliers, comme suit :

---

<sup>1</sup> Code des impôts directs et taxes assimilées, (2023), Algérie.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Code des impôts directs et taxes assimilées, (2023), Algérie.

- ✓ Dans les établissements hôteliers de luxe classés cinq étoiles, la taxe s'élève à 600 DA par jour et par personne.
- ✓ Pour les hôtels quatre étoiles, le tarif est fixé à 500 DA.
- ✓ Les établissements classés trois étoiles appliquent une taxe de 300 DA.
- ✓ Pour les hôtels deux étoiles, la taxe est de 200 DA.
- ✓ Enfin, les établissements hôteliers classés une seule étoile, on impose une taxe de 100 DA.

➤ **Impôts et taxes à affectation particulière :**

- **Impôt sur la fortune :** L'impôt sur la fortune, tel qu'énoncé dans l'article 274 du CIDTA<sup>1</sup>, institue une imposition destinée aux personnes physiques en fonction de la localisation de leur domicile fiscal et de la situation de leurs biens, qu'ils soient situés en Algérie ou à l'étranger.
- ✓ Les catégories de personnes soumises à cet impôt sont les suivantes :
- ✓ Les personnes physiques qui ont leur domicile fiscal en Algérie sont imposables sur l'ensemble de leurs biens, qu'ils se trouvent sur le territoire algérien ou à l'extérieur.
- ✓ Les personnes physiques sans domicile fiscal en Algérie sont assujetties à l'impôt uniquement pour leurs biens situés en Algérie.
- ✓ Les personnes physiques ayant leur domicile fiscal en Algérie et ne possèdent pas de biens sont imposés en fonction des éléments caractérisant leur train de vie.

Ce type d'impôt est calculé selon un barème progressif détaillé ici dans le tableau suivant :

**Tableau 18: Barème de la taxe sur la fortune**

| Fraction de la valeur nette taxable du patrimoine en dinars | Taux (%) |
|-------------------------------------------------------------|----------|
| Inférieur à 100.000.000 DA                                  | 0 %      |
| De 100.000.000 à 150.000.000 DA                             | 0.15 %   |
| De 150.000.001 à 250.000.000 DA                             | 0.25 %   |
| De 250.000.001 à 350.000.000 DA                             | 0.35 %   |
| De 350.000.001 à 450.000.000 DA                             | 0.5 %    |
| Supérieur à 450.000.000 DA                                  | 1 %      |

**Source :** Code des Impôts Directes et Taxes Assimilées, (2023), Algérie.

---

<sup>1</sup> Ibid

La répartition des recettes générées par l'impôt sur la fortune en Algérie, tel que spécifié, oriente 70% de ces revenus vers le budget de l'État et les 30% restants sont alloués aux budgets communaux.

Cette structure de répartition reflète une approche stratégique visant à équilibrer les besoins financiers entre le gouvernement central et les autorités locales.

• **Impôt forfaitaire unique** : tel qu'énoncé dans l'article 282 du L'Impôt Forfaitaire Unique (IFU), introduit par l'article 282 du CIDTA<sup>1</sup> est destiné aux personnes physiques qui exercent des activités industrielles, commerciales, non commerciales, artisanales, ainsi qu'aux coopératives d'artisanat d'art et traditionnelles, dès lors que leur chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas le seuil de 8.000.000 DA.

Les taux d'imposition dans le cadre de l'IFU sont structurés de la manière suivante :

- ✓ Un taux de 5% est appliqué aux activités concernant la production et la vente de biens.
- ✓ Pour les autres catégories d'activités, le taux d'imposition est fixé à 12%.
- ✓ Les activités menées sous le statut d'auto-entrepreneur bénéficient d'un taux préférentiel de 5%.

La répartition des recettes de l'IFU est définie comme suit, illustrant un partage entre différents niveaux du gouvernement (central et local) :

- ✓ 49% des fonds collectés sont attribués au budget de l'État.
- ✓ Les Chambres de commerce et d'industrie reçoivent 0,5%, tandis que la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers bénéficie de 0,01%, et les Chambres de l'artisanat et des métiers de 0,24%.
- ✓ Une part considérable de 40,25% est versée aux communes.
- ✓ Les wilayas reçoivent 5% de ces fonds.
- ✓ Enfin, 5% sont alloués au Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL), destinés à soutenir financièrement les collectivités dans leurs diverses missions.

---

<sup>1</sup> Code des impôts directes et taxes assimilées, (2023), Algérie.

➤ **Imposition revenant exclusivement aux CL :**

- **La taxe sur l'activité professionnelle :** La Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP) trouve ses origines dans l'ancienne contribution des patentes, un système fiscal instauré en 1789 pendant la Révolution française. En Algérie, elle est initialement conçue pour taxer les activités commerciales et industrielles, jusqu'en 1972, cette taxe se déclinait en trois composantes principales : la taxe sur l'activité non commerciale (TANC), la taxe sur l'activité agricole (TAA), et postérieurement, avec les réformes liées à la révolution agraire, ces taxes ont évolué pour inclure la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC) et la Taxe sur l'Activité Non Commerciale (TANC). Ces différentes taxes étaient en vigueur jusqu'à ce que la réforme fiscale de 1992 vienne réorganiser le système fiscal algérien. La base d'imposition de la Taxe sur l'Activité Professionnelle est constituée par le montant total des recettes professionnelles brutes ou du chiffre d'affaires, excluant la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).<sup>1</sup>

La répartition des recettes issues de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP) en Algérie est structurée de façon à soutenir tant les CL (66% pour la commune, 29% pour la wilaya), que les mécanismes de solidarité entre ces collectivités (5% pour la caisse de garantie de solidarité des collectivités locales (CSGCL)).<sup>2</sup>

➤ **Autres impositions partagées entre les CL et l'État :**

Il existe encore d'autres recettes fiscales qui contribuent au financement local, le tableau ci-dessous permet de visualiser brièvement les pourcentages attribués aux CL et autres entités publiques :

---

<sup>1</sup> Boumoula Samir, (2011) : La fiscalité locale en Algérie: Nécessité d'une réforme en profondeur, Revue Nouvelle Economie, no 4, p.47

<sup>2</sup> Code des impôts directs et taxes assimilées, (2023), Algérie.



**Tableau 19: Impositions fiscales partiellement affectées aux CL**

| Taxes/Impôts                                                                         | Commune | Wilaya | CSGCL | Etat | Autres entités et fonds publics |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|------|---------------------------------|
| TVA pour les affaires faites à l'intérieur                                           | 10 %    | -      | 10 %  | 80 % | -                               |
| TVA pour les affaires faites à l'importation                                         |         |        | 15 %  | 85 % |                                 |
| Taxe sanitaire sur les viandes (intérieur)                                           | 85%     | -      |       |      | 15%                             |
| Taxe sanitaire sur les viandes (importation)                                         | 85%     | -      | 100%  |      | 15%                             |
| Taxe d'habitation                                                                    | 100%    |        |       |      | -                               |
| Vignette automobile                                                                  | 70%     |        | 30%   |      |                                 |
| Taxe à l'abattage                                                                    |         |        |       |      |                                 |
| Taxe chargements prépayés                                                            | 99%     |        | 1%    |      |                                 |
| Droit d'établissement d'acte-autorisation de Wilaya                                  | -       | -      | 100%  | -    | -                               |
| Droit d'établissement d'acte produit minier                                          | -       | -      | -     | 100% | -                               |
| Taxe superficière annuelle-autorisation de Wilaya                                    | -       | -      | 70%   | 30%  | -                               |
| Taxe superficière annuelle-produits miniers                                          | -       | -      | 50%   | 50%  | -                               |
| Redevance d'extraction                                                               | -       | -      | 20%   | 80%  | -                               |
| Droit d'adjudication                                                                 | -       | -      | 40%   | 60%  | -                               |
| Taxe sur les huiles, Lubrifiants et préparations lubrifiantes                        | 34%     | -      | -     | 66%  | -                               |
| Taxe d'incitation au déstockage des déchets industriels                              | 16%     | -      | -     | 84%  | -                               |
| Taxe d'incitation au déstockage des déchets issus des soins médicaux et vétérinaires | 20%     | -      | -     | 80%  | -                               |
| Taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle            | 34%     | -      | -     | 50%  | 16%                             |
| Produit de la taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles                   | 34%     | -      | -     | 50%  | 16%                             |

**Source :** Etabli par nos soins à partir de : Code des impôts directes et taxes assimilées, (2023), Algérie ; & Loi n° 22-24, 25 décembre 2022, portant loi de finances pour 2023, Algérie.

Selon les pourcentages présentés dans le tableau précédent (tableau 18), il est apparent que la contribution de la TVA aux budgets des communes et du CSGCL est relativement modeste, la majeure partie des revenus fiscaux étant attribuée à l'État. Cela indique une tendance vers la centralisation fiscale au sein du mécanisme de la TVA, caractérisée par une répartition déséquilibrée des revenus entre les différents niveaux du gouvernement. Il est également évident que la TVA ne représente pas une source principale de financement sur laquelle les communes peuvent se reposer exclusivement. Ainsi, nous pouvons affirmer que les budgets communaux reposent sur une diversité de

ressources financières, incluant une large gamme de formes d'impositions locales, dont la part attribuée aux communes est nettement supérieure, comme la taxe sur l'habitation.

**2.1.2. Autres ressources internes des CL :** Les CL, dans le cadre de leurs compétences, possèdent la propriété de divers biens et jouissent de la capacité juridique nécessaire pour réaliser toute opération se rapportant à ce droit de propriété. Elles peuvent ainsi générer des revenus à partir de leur patrimoine, qu'il soit public ou privé. Par l'exploitation des biens en leur possession, telles que la location ou la vente de terrains et bâtiments, les communes peuvent percevoir des revenus de manière autonome. De plus, les communes ont la possibilité d'offrir des services aux citoyens, en utilisant leurs propres moyens, ce qui leur permet de réaliser des prestations directement profitables aux usagers. Cette capacité à générer des revenus et à fournir des services renforce leur autonomie financière et leur permet de répondre de manière plus directe et adaptée aux besoins de leur population.<sup>1</sup>

**a. Ressources d'exploitation du patrimoine des collectivités locales :** Les CL disposent d'une variété de biens et de ressources qu'elles peuvent exploiter pour générer des revenus, contribuant ainsi à leur autonomie financière. Voici une synthèse des principales ressources d'exploitation du patrimoine des CL :<sup>2</sup>

➤ **Biens immobiliers et terrains :**

- Constructions et terrains non classés dans le domaine public, mais destinés à des services publics et organismes administratifs.
- Locaux d'habitation et leurs dépendances, appartenant à la commune ou construits sur ses fonds propres.
- Terrains nus non affectés à un service public.
- Biens immobiliers non affectés, acquis ou construits sur les fonds propres de la commune.
- Immeubles et locaux à usage d'habitation, professionnel, commercial, ou artisanal transférés à la propriété de la commune.

---

<sup>1</sup> Amokrane Mustapha, et Kheireddine Cherouat, Op.cit, p. 157

<sup>2</sup> Cherikh Thanina, et Sabrina Merabtene, (2015) : Le financement des collectivités locales en Algérie : entre sources de recettes et titres de dépenses. Cas de la commune de Boghni, Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie, p.68

➤ **Produits de l'exploitation:**<sup>1</sup>

- Vente de produits ou services fournis par la commune.
- Perceptions de droits pour des visites ou des services spécifiques (droits de visite, poinçonnage).
- Taxe funéraire pour l'utilisation des services liés aux cimetières.
- Location de biens meubles appartenant à la commune.
- Cession de matériel réformé ou inutilisé.
- Produits financiers générés par la gestion des fonds de la commune.

➤ **Produits domaniaux:**<sup>2</sup>

- Location d'immeubles appartenant à la commune.
- Vente ou aliénation d'immeubles municipaux.
- Concessions dans les cimetières gérés par la commune.
- Perception de droits pour le stationnement sur le domaine public.
- Droits de place pour l'installation dans des espaces publics lors d'événements (halls, foires, marchés).
- Droits liés à l'utilisation des voiries communales.
- Vente de produits agricoles issus des terrains appartenant à la commune.

**b. Autofinancement :** Dans le cadre de la gestion des finances locales, il existe une structure bipartite comprenant une section de fonctionnement (section dédiée aux opérations courantes) et une section d'investissement (réservée aux projets d'investissement). Bien que ces sections soient gérées de manière autonome pour assurer une clarté budgétaire, elles restent interconnectées par le biais de transferts financiers spécifiques. De manière importante, un pourcentage des revenus générés par la section de fonctionnement est systématiquement alloué au financement de la section d'investissement. Ce mécanisme comprend une règle stipulant qu'un minimum de 10% des recettes de fonctionnement doit être affecté aux dépenses d'investissement, <sup>3</sup> dans le but d'assurer un investissement annuel minimum nécessaire au maintien et à la valorisation du patrimoine communal, ainsi qu'à l'équilibre systématique de la section dédiée aux investissements.

---

<sup>1</sup> Ibid, p.69

<sup>2</sup> Cherikh Thanina, et Sabrina Merabtene, Op.cit, p.75

<sup>3</sup> Arrêté interministériel, 27 avril 2010, fixant le taux de prélèvement sur les recettes de fonctionnement des budgets des communes, Article 01, Algérie.

## **2.2.Ressources locales externes :**

Les ressources de financement externe des CL font référence aux sources de revenus qui proviennent de l'extérieur de la collectivité, elles sont constituées par les subventions et les dotations ce qui leur permet de financer des projets bien précis ou financer leur fonctionnement habituel et leur investissements<sup>1</sup>. Pour les communes et les wilayas algériennes, ces ressources externes comprennent :

**2.2.1. Les subventions :** sont désignées sous le terme de subventions, toutes les aides financières octroyées par l'État aux CL, afin de leur permettre de fournir des biens publics locaux ainsi que des biens sous tutelles<sup>2</sup>, et après l'adoption du principe de la décentralisation, les subventions sont aussi le premier moyen adopté par l'État pour minimiser les disparités régionales. En Algérie, il existe une ventilation spécifique pour les subventions.

**a. Subventions de l'État :** Les subventions de l'État au profit des CL se justifient pour plusieurs raisons :

En premier lieu, ces dernières prennent en charge des responsabilités au nom de l'État, telles que la gestion de l'état civil, la surveillance de la propriété, ou encore le maintien de l'ordre public ; elles jouent également un rôle clé dans l'application des politiques nationales, contribuant ainsi directement aux ambitions de développement à l'échelle nationale. De ce fait, il incombe à l'État de faciliter l'implémentation de ces politiques à l'échelle locale ;

En outre, l'État est chargé de garantir une redistribution équitable entre les CL afin de rectifier les inégalités qui peuvent émerger en raison de la diversité des ressources naturelles, économiques ou humaines entre elles.

Ces subventions varient en fonction et en forme, répondant à des multiples impératifs de la manière suivante : <sup>3</sup>

- Chaque nouvelle mission attribuée ou transférée par l'État aux communes s'accompagne simultanément de l'allocation des fonds financiers requis pour sa gestion continue.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kara Aldjia-Souad, et Rosa Souidi, (2021) : La décentralisation et le développement local en Algérie : état des lieux et perspectives, Revue Forum d'études et de recherches économiques, vol. 5, no. 2, p.464

<sup>2</sup> Moulai Kamel, (2014) : De la décentralisation territoriale en Algérie : La rente pétrolière joue-t-elle un rôle ? » Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 11, no. 1, p. 358.

<sup>3</sup> Yatta François Paul, (2006) : La gouvernance financière locale, p. 3

<sup>4</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 04, Algérie.

- Toute diminution des revenus fiscaux des communes, découlant d'une décision étatique d'exonération fiscale, de réduction des taux ou d'annulation d'une taxe ou d'un impôt, doit être rattrapée ou compensée par une recette fiscale correspondant au moins à la différence de montant au moment de la perception.<sup>1</sup>

Ainsi, on trouve parmi les subventions de l'État :

- **Dotations de fonctionnement** : La wilaya bénéficie de l'État de subventions et dotations pour son fonctionnement, en considération de plusieurs facteurs tels que :
  - La disparité des revenus entre les wilayas ;
  - Le déficit de ses revenus par rapport à ses responsabilités et prérogatives, telles qu'établies par la loi en vigueur ;
  - Le manque de couverture pour les dépenses obligatoires ;
  - Les contraintes liées à la gestion des urgences, en particulier, les catastrophes naturelles ou autres sinistres ;
  - Les objectifs de répondre aux besoins associés aux missions législatives conférées ;
  - La réduction des recettes fiscales de la wilaya, spécialement celles encouragées par les mesures d'incitation à l'investissement de la loi de finances.
  - Les subventions destinées à la wilaya sont allouées spécifiquement pour les objectifs pour lesquels elles ont été octroyées.
- **Subventions d'investissement et d'équipement** : Cette catégorie est dédiée à la gestion de tous les ordres de paiement émanant du budget d'équipement de l'État. Conformément aux modalités stipulées dans l'article 06 de la loi n°90-21 du 15 août 1990 sur la comptabilité publique, les dépenses d'équipements publics, les dépenses d'investissement et les dépenses en capital sont inscrites au budget général de l'État sous forme d'autorisations de programmes et sont réalisées à travers des crédits de paiement. Il existe quatre principales catégories de programmes : <sup>2</sup>
  - Les programmes sectoriels centralisés (PSC) ;
  - Les programmes sectoriels déconcentrés (PSD) ;
  - Les programmes relevant des plans communaux de développement (PCD) ;
  - Le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC).

---

<sup>1</sup> Ibid, Article 05.

<sup>2</sup> Dehissi Ouerdia, et Fellag Fatiha, (2016) : Le rôle du trésor public dans le financement des collectivités locales : Cas du trésor public de Tizi-Ouzou. Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie, p. 85

- **Subventions exceptionnelles :** Elles comprennent les subventions exceptionnelles d'équilibre budgétaire et les subventions pour événements calamiteux ou imprévisibles. Ces subventions attribuées par l'État via la caisse de solidarité et de garantie des collectivités des collectivités jouent un rôle très important dans le soutien financier des CL, d'une part, ces subventions cherchent à assurer l'équilibre budgétaire des CL, et d'autre part, elles visent à répondre aux besoins urgents des CL, notamment dans des événements imprévus, garantissant ainsi la stabilité et l'efficacité des services publics à l'échelle locale. <sup>1</sup>

**b. Subventions de la Caisse de Solidarité et de Garantie des Collectivités Locales :**  
Anciennement dénommé « Le Fonds Commun des Collectivités locales ». Selon l'article 211 de la loi 11-10 relative aux communes, ce fonds a été créé dans le but de promouvoir la solidarité entre les communes en réduisant les disparités entre les revenus des différentes communes. Il se compose de deux parties distinctes : le Fonds de Solidarité et le Fonds de Garantie.

Le Fonds de Solidarité a pour objectif de renforcer la solidarité entre les communes en réduisant les écarts de revenus entre les communes algériennes. Son rôle principal est de garantir que les communes moins prospères reçoivent un soutien financier afin de réduire les inégalités entre les différentes régions.

Le Fonds de Garantie, quant à lui, vise à sécuriser les recettes fiscales prévues dans le budget communal. Son rôle consiste à s'assurer que les recettes fiscales estimées pour une commune sont effectivement perçues, garantissant ainsi la stabilité budgétaire et la continuité des services publics locaux.

Le Fonds, à travers ses deux branches, joue un rôle essentiel dans le financement du budget des CL en octroyant des formes de subventions diversifiées :

- **Subventions de fonctionnement :**
  - **Subventions du Fond de Solidarité (FSCL) :** ces subventions aident spécifiquement les CL à faibles revenus. Conformément à l'article 212 de la loi 11-10 et à l'article 6 du décret exécutif 14-116, les subventions du Fonds de Solidarité sont incluses dans le budget de fonctionnement des CL, à la fois pour les communes et les wilayas. Ces subventions sont essentielles pour soutenir les services publics

---

<sup>1</sup> Cherikh Thanina, et Sabrina Merabtene, Op.cit, p. 83

locaux et garantir une répartition plus équitable des ressources financières au niveau local, comprenant :

- Des attributions annuelles de péréquation destinée à la section de fonctionnement du budget communal pour couvrir en priorité les dépenses obligatoires ;
- Des subventions d'équipement destinées à la section d'équipement et d'investissement du budget communal ;
- Des subventions d'équilibre aux communes confrontées à une situation financière difficile ;
- Des subventions exceptionnelles aux communes confrontées à une situation imprévue.

➤ **Le Subventions du Fond de Garantie (FGCL) :** Selon l'article 213 de la loi 11-10 et l'article 18 du décret exécutif 14-116, le Fonds de Garantie est destiné à compenser les moins-values sur les impositions fiscales, par rapport au montant des prévisions de ces impositions. Les ressources du Fonds de Garantie ainsi que les modalités de compensation des revenus des moins-values pour les communes et les wilayas sont réparties par décision interministérielle entre le ministre de l'Intérieur et le ministre des Finances.

- **Subventions d'investissement et d'équipement :** La Caisse de Solidarité et de Garantie des Collectivités Locales joue un rôle clé dans la redistribution des ressources financières vers les CL, en mettant l'accent sur le développement de l'équipement et de l'investissement. Cette mission se traduit par l'allocation de 40% du total des ressources de chaque fonds de solidarité spécifiquement à l'équipement et à l'investissement. De plus, une attention particulière est accordée à l'équité sociale et territoriale, puisqu'un quart (25%) de cette allocation est réservé aux collectivités qui sont dans le plus grand besoin, c'est-à-dire celles qui sont considérées comme les plus démunies. <sup>1</sup>

De manière générale, le dispositif de subventions destinées aux CL fait partie de la stratégie fondamentale du gouvernement qui cherchent à améliorer la situation financière des CL, en apportant un soutien particulièrement bénéfique aux communes rurales et aux petites communes urbaines. Cette initiative gouvernementale a deux objectifs principaux : <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cherikh, Thanina, et Sabrina Merabtene, Op.cit, p. 83

<sup>2</sup> Yatta François Paul, éditeur, Op.cit, p. 5

- Aider les communes les plus démunies.
- Renforcer les communes à faibles capacités institutionnelles et infrastructures déficientes.

**2.2.2. Emprunts :** Quand les moyens financiers propres d'une commune ne sont pas à la hauteur des besoins imposés par ses dépenses locales, il devient impératif pour cette collectivité de chercher des financements complémentaires auprès d'entités extérieures.

Les financements externes destinés aux CL, notamment l'emprunt local, proviennent principalement de deux sources : l'État et les institutions financières. Lorsque l'État intervient comme source de financement, il le fait via le trésor public, qui octroie des prêts ou des avances aux communes à travers des comptes spéciaux connus sous les appellations de « comptes de prêts » ou « comptes d'avances ». Parallèlement, le secteur bancaire joue un rôle crucial dans le financement des projets locaux d'équipement et d'investissement. Parmi les institutions financières majeures impliquées, on trouve la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), qui se concentre sur les prêts destinés au financement des infrastructures des communes et des wilayas. La Banque Algérienne de Développement Local (BADL) se spécialise, quant à elle, dans le soutien financier des entreprises économiques locales, tandis que la Banque de Développement Local (BDL) cible spécifiquement le financement des opérations communales.<sup>1</sup>

Il va sans dire que le déficit budgétaire est une constante en finances publiques. Il postule l'insuffisance des ressources pour le financement des charges notamment des dépenses d'investissement qu'il reste à couvrir durant un exercice budgétaire. Les CL n'échappent pas à cette contingence budgétaire au regard de la modicité de leurs ressources. À cet égard, l'emprunt constitue une alternative sérieuse pour les communes et les wilayas algériennes.<sup>2</sup> Et ce faisant, le contrôle de l'emprunt par l'État sur les CL devient une mesure prudentielle essentielle dans le but de prévenir l'endettement abusif et assurer que les investissements locaux s'alignent sur les objectifs nationaux de développement économique et financier.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dehissi Ouerdia, et Fellag Fatiha, Op.cit, p. 64

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid



En France, dans le but d'assurer une gestion prudente et transparente des finances publiques, le gouvernement a établi un cadre réglementaire rigoureux et des conditions précises pour la gestion des emprunts par les acteurs locaux, à titre d'exemple :<sup>1</sup>

- Les décisions relatives aux emprunts doivent être rendues publiques et communiquées au délégué gouvernemental.
- Les emprunts peuvent uniquement être souscrits pour financer des dépenses d'investissement.
- Le remboursement de l'emprunt est une charge obligatoire.
- Les dépenses inattendues inscrites dans la partie investissement du budget ne peuvent pas être couvertes par des emprunts.
- Pour les emprunts en devises étrangères, il est nécessaire de signer un accord de change en euros couvrant la totalité du montant et la durée de l'emprunt.
- Concernant les emprunts à taux variable, les indices de référence et la marge d'ajustement pour l'indexation des taux d'intérêt doivent être fixés par un décret pris en Conseil d'État, selon des critères clairs et prédictibles.
- Les emprunts, facilités de caisse et émissions d'obligations sont exemptés du code des marchés publics. Toutefois, pour les services bancaires excédant un certain montant, les CL doivent organiser un appel d'offres auprès des banques.

**2.2.3. Les produits financiers :** En complément de leurs moyens de financement, les communes peuvent investir leurs excédents budgétaires non dépensés dans des institutions financières. Cela se divise en deux principaux types d'investissements :<sup>2</sup>

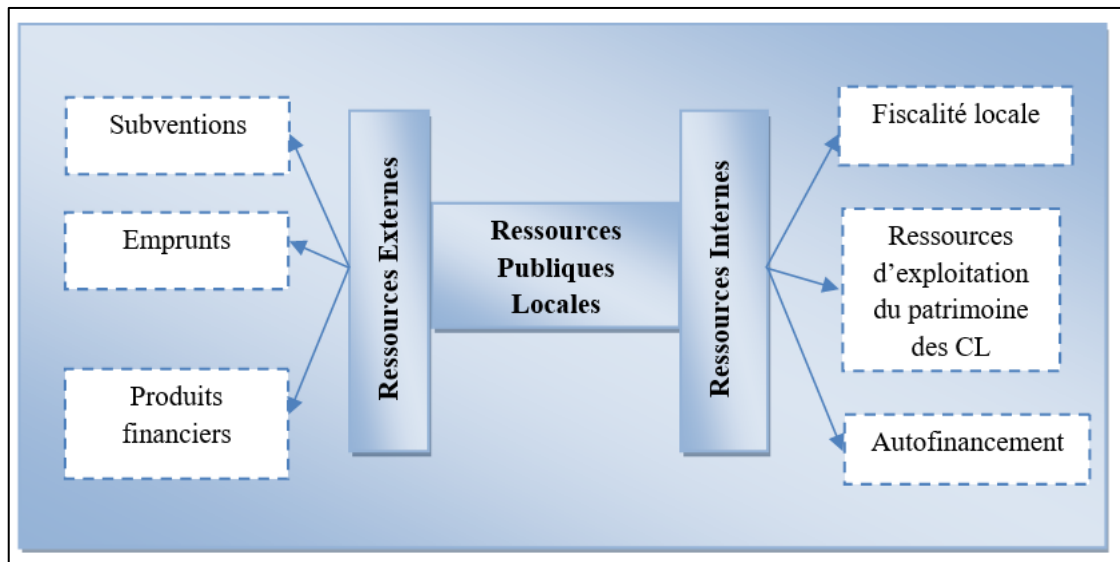
- Les revenus provenant de titres financiers et de rentes, ainsi que les intérêts découlant de prêts et de créances;
- Les revenus issus de la gestion de services industriels et commerciaux, soit par concession, soit par une gestion autonome avec une comptabilité spécifique.

---

<sup>1</sup> Moysan Émilie, (2017) : Les indispensables du droit des finances publiques, Ellipses, pp. 149-154.

<sup>2</sup> Amari Rezika, (2010) : Contribution à l'Analyse Financière des Budgets Communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou : Un instrument de maîtrise et de rationalisation des Finances Locale, Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie. p. 84

**Figure 18: Les sources de financement des CL algériennes**



**Source :** Elaborée par nos soins

## **Section 2 : Les dépenses publiques des collectivités locales**

### **1. Définition des dépenses publiques locales :**

Les dépenses publiques locales représentent l'ensemble des dépenses effectuées par les collectivités territoriales. Ces dépenses locales comprennent généralement les frais de gestion administrative des établissements locaux, des services publics locaux ainsi que des infrastructures et des équipements locaux.<sup>1</sup>

Leur objectif est de permettre aux CL de participer à l'effort de consolidation budgétaire des finances publiques, en étant impliquées dans la définition des modalités de cet effort. Par ailleurs, le volume des dépenses des collectivités territoriales est en augmentation constante en raison de l'attribution de nouvelles responsabilités et au transfert de personnel de l'État vers les collectivités territoriales.<sup>2</sup>

Les dépenses des CL peuvent être classées de diverses manières :<sup>3</sup>

- Selon l'organisation territoriale : incluant les dépenses des communes, des départements et des régions ;
- Selon la fonction : englobant les services généraux, la salubrité publique, la sécurité l'éducation, etc. ;
- Selon le cadre juridique : distinguant les dépenses interdites, les dépenses facultatives et les dépenses obligatoires ;
- Selon la nature budgétaire : comprenant les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement.

### **2. Classification budgétaire des dépenses publiques locales :**

En ce qui concerne la classification budgétaire, le législateur algérien a établi des dispositions légales pour fournir un cadre clair et précis à la répartition des dépenses publiques locales.

**2.1. Les dépenses de fonctionnement :** également appelées dépenses courantes ou dépenses ordinaires, financent l'exploitation et la maintenance des équipements.

---

<sup>1</sup> Younes Ferdj, Khaled Aliouèche, Op.cit.

<sup>2</sup> Guillelmou Julie, et al, (2021) : Fiche 31 : Les dépenses des collectivités territoriales, Finances publiques - Cours et entraînement - Concours et examens 2022-2023 - Catégories A et B, Finances publiques - Finances locales - Finances sociales - Finances communautaires, pp. 140-143, Julie Guillelmou éd, Vuibert.

<sup>3</sup> Ibid

Elles incluent, par exemple, les salaires des employés ainsi que les services sociaux <sup>1</sup>.

Selon la législation algérienne, les dépenses de fonctionnement comprennent principalement les éléments suivants : <sup>2</sup>

### **2.1.1. Les rémunérations et charges du personnel communal :**

Ces dépenses font référence aux dépenses liées à la rémunération des employés travaillant pour la commune. Cela inclut les salaires bruts des employés, les cotisations sociales versées par la commune pour leurs employés, ainsi que d'autres avantages sociaux et charges liées à l'emploi du personnel.

### **2.1.2. Les indemnités et charges liées aux fonctions électives :**

Bien que les fonctions électives soient exercées à titre gratuit, les élus reçoivent des indemnités et une prime spécifique lors des sessions de l'assemblée, conformément à l'article 37 de la loi 11-10 relative à la commune. En effet, les fonctions électives exigent souvent un engagement important de la part des élus, car ils sont élus pour représenter les intérêts de la population et prendre des décisions importantes pour le développement de la collectivité. Ce type de dépenses visent à reconnaître et à rémunérer le travail des élus, ainsi qu'à soutenir leur participation active et leur engagement dans les affaires publiques au niveau local. Cette même loi garantit d'autres rémunérations au profit :

- Président de l'assemblée populaire communale.
- Vice-présidents.
- Délégués communaux.
- Administrateurs.

### **2.1.3. Les contributions établies par les lois sur les biens et revenus communaux :**

Elles peuvent inclure des impôts et taxes locaux que la commune doit verser à d'autres niveaux de gouvernement ou organismes publics. Dans ce cadre, les communes sont assujetties à diverses taxes légales, parmi lesquelles on peut mentionner : <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Moysan, Emilie, Op.cit, pp. 23-28.

<sup>2</sup> Loi n° 11-10, 22 juin 2011, relative à la commune, article 198, Algérie.

<sup>3</sup> Boumoula Samir, (2002): Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaia, Mémoire de Magister, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira- Bejaia; Algérie.

- La taxe foncière sur les biens de la commune ;
- 1/10 des versements forfaitaires et cotisations sociales ;
- Tous les impôts et taxes dus par la commune.

#### **2.1.4. Les frais d'entretien des biens meubles et immeubles :**

Il s'agit de dépenses effectuées par les communes dans le but de garantir la réparation, l'entretien et la maintenance des biens mobiliers et immobiliers qu'elles possèdent ou dont elles ont la responsabilité. Cela comprend les dépenses liées à la maintenance des bâtiments publics, des routes, des espaces verts, des équipements municipaux tels que les véhicules, les machines, les outils, etc.

#### **2.1.5. Les dépenses d'entretien de la voirie communale :**

Cela comprend les dépenses liées à la réparation des routes, la maintenance du système d'approvisionnement en eau potable, la gestion des eaux usées, etc. La commune est donc chargée de veiller à l'entretien de ces services publics pour garantir un environnement sain et hygiénique pour les habitants de la commune.

#### **2.1.6. Les participations et contingents communaux :**

Cette catégorie inclut des dépenses obligatoires sur lesquelles elles n'ont pas de contrôle. Ces dépenses se décomposent comme suit :

- Contribution au contingent de police d'État
- Contribution pour l'assistance médicale garantie
- Participation aux frais de service d'hygiène
- Participation aux dépenses de fonctionnement du service de protection civile
- Cotisation communale au fonds de garantie
- Participation aux charges intercommunales
- Frais de gestion du receveur, dans le cas où un receveur sert plusieurs communes
- Prélèvement sur les recettes de fonctionnement au profit des dépenses d'équipement et d'investissement, conformément à l'article n° 179 de la loi 11-10 relative à la commune. Ce prélèvement est affecté à la couverture des dépenses d'équipement et d'investissement à un taux défini par la loi.

#### **2.1.7. Les intérêts de l'emprunt :**

Dans la section précédente, nous avons mentionné que les communes peuvent recourir à l'emprunt pour combler leurs besoins de financement, ce qui entraîne la création de charges supplémentaires sous forme d'intérêts. Ces charges correspondent généralement aux paiements d'intérêts dus aux créanciers de la commune. En d'autres

termes, lorsqu'une commune emprunte des fonds, elle s'engage à rembourser le capital emprunté, ainsi que les intérêts qui s'accumulent au fil du temps. Ces intérêts constituent une charge financière supplémentaire, mais ils permettent à la commune de disposer des ressources nécessaires pour réaliser des projets majeurs et répondre aux besoins de la collectivité. Cela dit, la prudence doit rester de mise, et la commune doit veiller à ce que les emprunts soient utilisés de façon responsable et dans l'intérêt de ses citoyens.

#### **2.1.8. Les charges de fonctionnement liées à l'exploitation de nouveaux équipements :**

Les nouveaux équipements doivent être entretenus régulièrement et réparés en cas de panne, ce qui entraîne des frais de maintenance et de réparation. Ils peuvent nécessiter également une assurance spécifique, une nouvelle formation du personnel et une augmentation de la consommation d'énergie, d'eau ou d'autres services publics.

#### **2.1.9. Les frais de gestion des services communaux :**

Sont les coûts engagés par la commune pour assurer le fonctionnement et la gestion de ses différents services publics et activités. Ces frais comprennent les dépenses liées à l'administration, à la supervision, à la coordination et à la mise en œuvre de divers services fournis par la commune. Comme les coûts des fournitures de bureau, du matériel informatique, du parking, etc.

#### **2.1.10. Les charges antérieures :**

Les « charges antérieures » sont des dépenses inscrites dans le budget d'une wilaya ou d'une commune, qui correspondent à des engagements financiers pris dans le passé et qui doivent être honorés dans le cadre du budget actuel. Autrement dire, ces charges font référence à des dettes ou à des engagements financiers contractés par la collectivité territoriale auparavant et qui n'ont pas encore été complètement remboursés ou réglés. L'inscription des charges antérieures dans le budget est importante car cela permet à la collectivité territoriale de planifier et de gérer ses finances de manière responsable en tenant compte de ses engagements passés. Cela permet également de garantir que les dettes et les obligations financières sont prises en compte dans la gestion globale des ressources financières de la wilaya ou de la commune.

#### **2.2. Les dépenses d'équipement et d'investissement :**

Les dépenses d'investissement, aussi appelées dépenses d'équipement ou dépenses en capital, concernent la création ou l'acquisition d'infrastructures publiques telles que les

routes, les bâtiments universitaires, les terrains de sport, ou encore les véhicules.<sup>1</sup>

D'un point de vue théorique, La distinction entre dépenses d'équipement et dépenses de fonctionnement se trouve dans leur impact économique. Par ailleurs, les dépenses d'équipement, assimilées à des investissements, ont pour but de stimuler la productivité du secteur privé. En revanche, les dépenses de fonctionnement sont considérées comme des transferts économiques dont l'efficacité économique est moindre.<sup>2</sup>

Les études qui prennent en compte cette distinction confirment que les dépenses d'équipement ont des effets économiques plus positifs que les dépenses de fonctionnement. De plus, les dépenses d'équipement sont susceptibles de compléter l'investissement privé, contrecarrant ainsi l'effet d'éviction qui postule une relation inverse entre les dépenses publiques et l'investissement privé.<sup>3</sup>

Selon la législation algérienne, la section d'équipement et d'investissement englobe plusieurs types de dépenses, en particulier :<sup>4</sup>

### **2.2.1. Les dépenses d'équipement public :**

Elles correspondent aux dépenses engagées par les CL pour la réalisation, l'acquisition, la rénovation ou l'amélioration d'infrastructures et d'équipements qui sont destinés à être utilisés par le public et qui contribuent au développement et à l'amélioration de la vie quotidienne des citoyens, à titre d'exemple on trouve : construction d'infrastructures routières, d'équipements sportifs et de loisir et/ou des équipements sociaux.

### **2.2.2. Les dépenses de participation en capital à titre d'investissement :**

Dans le contexte des CL, les dépenses d'investissement incluent notamment l'acquisition de titres de participation ou d'autres titres immobilisés. Ces opérations modifient la valeur du patrimoine de la collectivité (commune et/ou wilaya), reflétant ainsi une stratégie d'investissement à long terme.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Moysan, Émilie, Op.cit, pp. 23-28.

<sup>2</sup> Malizard Julien, (2020) : L'impact économique de la défense : une approche globale, Revue Défense nationale, vol. 832, no. 7, p. 45

<sup>3</sup> Ibid, p.46.

<sup>4</sup> Loi n° 11-10, 22 juin 2011, relative à la commune, article 199, Algérie.

<sup>5</sup> <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/finances-locales/depenses-de-fonctionnement-et-depenses-dinvestissement> , consulté le 02/03/2023

### **2.2.3. Le remboursement en capital de l'emprunt :**

Il faut distinguer le remboursement des intérêts de l'emprunt qui est une dépense de fonctionnement, du remboursement du capital qui est une dépense d'investissement.<sup>1</sup> Le remboursement de l'emprunt constitue une dépense obligatoire.<sup>2</sup> Lorsqu'une commune emprunte de l'argent pour financer des projets d'investissement ou combler des besoins financiers, elle s'engage à rembourser le montant emprunté, en plus des intérêts qui représentent le coût du financement. Les dépenses de remboursement en capital sont généralement réparties sur plusieurs années, formant ainsi un échéancier de remboursement. Chaque année, la commune doit prévoir dans son budget les sommes nécessaires pour honorer ces remboursements.

### **2.2.4. Les dépenses de réhabilitation des infrastructures communales :**

Au fil du temps, les infrastructures (les routes, les ponts, les égouts, les systèmes d'alimentation en eau, les réseaux électriques, les bâtiments publics, les parcs, etc.) peuvent subir des dommages dus à l'usure, aux conditions climatiques, aux accidents ou à l'obsolescence. La commune doit donc allouer des fonds pour entreprendre, renouveler ou moderniser nécessaires les infrastructures publiques existantes.

---

<sup>1</sup> Association des maires et des présidents d'intercommunalité de Meurthe-et-Moselle, (2022) : L'emprunt. Disponible sur: <https://www.adm54.asso.fr/UserFiles/File/webinaires/2022/22-mars-lemprunt/fiche-emprunt.pdf> , p.3

<sup>2</sup> Moysan Émilie, Op.cit, pp. 149-154.



## **Section 3 : Les instruments de financement des collectivités locales**

### **1. Plan communal de développement (PCD) :**

#### **1.1.Définition :**

Selon l'article 107 de la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune, le Plan Communal de Développement (PCD) sert de cadre pour la planification et l'organisation du territoire au sein de la commune. Il répertorie toutes les initiatives d'équipement et d'investissement planifiées par l'Assemblée Populaire Communale (APC), qui sont ensuite mises en œuvre à travers des programmes d'action annuels et sur plusieurs années.

Les textes de références consacrés pour expliquer les conditions de gestion des crédits, les conditions d'exécution, les modalités de répartition des dotations, et les acteurs intervenants dans le plan communal de développement sont : <sup>1</sup>

- Le décret n°73-136 du 09 août 1973 relatif aux conditions de gestion et d'exécution des PCD ainsi que l'instruction interministérielle de 1974.
- Le décret exécutif n° 98-227 du 13 juillet 1998 modifié et complété relatif aux dépenses d'équipement de l'État.
- Arrêté interministériel du 21 février 2013 fixant les critères d'allocation de ressources budgétaires aux projets ou programmes proposés au titre des plans communaux de développement.

De plus, la loi de finances alloue dans le budget de l'État une somme totale (enveloppe) spécifiquement pour les PCD, cette allocation est destinée à couvrir le coût des initiatives ou des projets soumis par les communes, exprimée en milliers de dinars algériens (DA).

---

<sup>1</sup> MICLAT, (2018) : Fiche pédagogique relative au plan communal de développement PCD. Disponible sur: <https://www.interieur.gov.dz/images/FICHE-PEDAGOGIQUE-RELATIVE-au-PCD-fr.pdf>, p.2.

**Tableau 20: Évolution des dotations allouées aux PCD**

| Programmes quinquennaux      | Dotations allouées |             |
|------------------------------|--------------------|-------------|
| <b>Quinquennal 2010-2014</b> | 2010               | 60.000.000  |
|                              | 2011               | 60.000.000  |
|                              | 2012               | 67.000.000  |
|                              | 2013               | 40.000.000  |
|                              | 2014               | 65.000.000  |
| <b>Quinquennal 2015-2019</b> | 2015               | 100.000.000 |
|                              | 2016               | 60.000.000  |
|                              | 2017               | 35.000.000  |
|                              | 2018               | 100.000.000 |
|                              | 2019               | 100.000.000 |
| <b>Quinquennal 2020-2023</b> | 2020               | 100.000.000 |
|                              | 2021               | 100.000.000 |
|                              | 2022               | 100.000.000 |
|                              | 2023               | 110.000.000 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des : MICLAT, (2018) : Fiche pédagogique relative au plan communal de développement PCD, p. 5, Disponible sur: <https://www.interieur.gov.dz/images/FICHE-PEDAGOGIQUE-RELATIVE-au-PCD-fr.pdf> ; Loi n° 18-18, 27 décembre 2018, portant loi de finances pour 2019, Algérie ;

Loi n° 19-14, 11 décembre 2019, portant loi de finances pour 2020, Algérie ; Loi n° 20-16 du 16 Joumada El Oula 1442 correspondant au 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021, Algérie ; La loi n° 21-16, correspondant au 30 décembre 2021, portant loi de finances pour 2022, Algérie ; et Loi n° 22-24, 25 décembre 2022, portant loi de finances pour 2023, Algérie

Dans le tableau ci-dessus qui présente l'évolution des dotations de l'État allouées aux communes dans le cadre des PCD, on remarque des fluctuations au cours des deux premiers quinquennats indiquant des ajustements en réponse à des changements dans l'environnement économique ou des révisions dans les évaluations des besoins des communes. Toutefois, la stabilisation dans le dernier quinquennat témoigne d'une stratégie plus cohérente et d'une situation économique plus stable. Finalement, l'augmentation relative enregistrée en 2023 montre une volonté de renforcer encore le développement communal face aux défis actuels et futurs.

## **1.2.Étapes d'élaboration des PCD :**

- **La préparation de la démarche :** La phase de préparation implique de définir l'approche, les principales étapes, les ressources requises, les calendriers initiaux et les responsabilités associées à la gestion du processus, qui plus est, une préparation attentive et détaillée améliore la coopération entre toutes les parties concernées et peut conduire à la mobilisation et au partage de leurs ressources (comme l'expertise, les fonds, ou le personnel) pour l'élaboration et la réalisation du plan. Elle conduit à une compréhension partagée des buts à atteindre et garantit que tous les efforts sont dirigés vers un objectif commun. En outre, une organisation claire et définie améliore la communication et le suivi avec tous les participants engagés. Ces participants ou acteurs sont :<sup>1</sup>
  - ✓ Comité de pilotage du PCD : Présidé par le Président de l'APC (P.APC) et le Secrétaire Générale (SG) de la commune.
  - ✓ Présidents des commissions (3 à 6 personnes selon la commune).
  - ✓ Représentants des services techniques de la commune (3 à 4 personnes).
  - ✓ Représentants des services techniques de la Daïra (3 à 4 personnes).
  - ✓ Le Bureau du Conseil Consultatif Communal (CCC) représentant la société civile (6 à 8 personnes).
  
- **Le diagnostic territorial participatif :** Le but principal de cette démarche est de créer un ensemble diversifié de connaissances sur la situation locale, offrant une vue d'ensemble détaillée, tout en favorisant une compréhension mutuelle des besoins, des enjeux, ainsi que des forces et des moyens à disposition pour améliorer la situation actuelle. À travers le diagnostic territorial participatif, il s'agit de collecter diverses données sur la commune afin d'en dresser un portrait complet. Ce diagnostic va au-delà d'une simple capture instantanée de la région ; il vise à mettre en lumière les tendances et mouvements actifs au sein du territoire.<sup>2</sup>

---

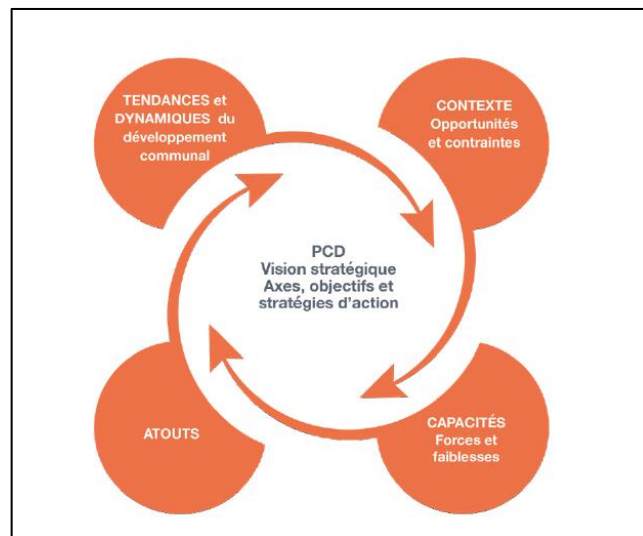
<sup>1</sup>MICLAT, UE, et PNUD, (2018) : Guid Méthodologique d'Élaboration du Plan Communal de Développement « De Nouvelle Génération. Disponible sur:  
<https://www.local2030.org/library/788/Guide-mthodologique-dlaboration-du-Plan-communal-de-dveloppement-PCD-de-nouvelle-gnration.pdf>, p.19

<sup>2</sup> Ibid p.29

La collecte et l'analyse des données doivent comprendre une gamme complète d'enjeux caractérisant la commune, incluant ses aspects culturels, sociaux, environnementaux, territoriaux, économiques, et institutionnels.

Après avoir collecté et examiné les informations sur le territoire et documenté ainsi qu'analysé les enjeux à l'aide de l'outil CapDeL, il est nécessaire de procéder à une synthèse du diagnostic. Cette synthèse s'appuie sur quatre dimensions principales qui sont déterminantes pour l'évolution d'un territoire.

**Figure 19: Synthèse du diagnostic de la commune**



**Source :** MICLAT, UE, et PNUD, Op. cit, .p.36

- **La vision stratégique :** La vision stratégique représente l'idéal vers lequel aspire la commune pour les 10 à 15 prochaines années, ou même pour une génération, offrant une perspective à la fois ambitieuse et réalisable. Elle oriente la commune vers l'instauration des transformations souhaitées en matière de développement à long terme. Devenant le fondement de l'élaboration du PCD, cette vision distingue également la commune des autres, que ce soit au niveau local, régional ou national. Elle détermine la position de la commune par rapport à un ou deux secteurs économiques clés qui soutiennent son économie, et réuni les différents acteurs autour de ces objectifs prioritaires.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MICLAT, UE, et PNUD, Op.cit, p. 42

• **La planification** : La planification est l'élément central du processus d'élaboration du PCD, car elle guide et optimise les bénéfices des divers projets et actions à entreprendre dans les années à venir. Dans le cadre du PCD, la planification définit des directions stratégiques, fixe des buts à atteindre et élabore des stratégies d'intervention sur une période de 5 ans. Donc, l'efficacité et la faisabilité des stratégies d'action augmentent leur potentiel à générer des occasions favorables au développement local, rendant le PCD un outil puissant pour induire des changements et impacts notables.<sup>1</sup>

Finalement, le PCD joue un rôle stratégique pour le développement local de chaque commune tout en veillant à atteindre les objectifs soulignés ci-dessus :

- ✓ Définir une vision de développement à long terme.
- ✓ Fixer des objectifs concrets à atteindre.
- ✓ Mettre en place des mesures pour réaliser ces objectifs.
- ✓ Organiser l'espace communal de manière optimale.
- ✓ Favoriser la valorisation des ressources locales.
- ✓ Améliorer la qualité de vie sur le territoire communal.
- ✓ Mobiliser tous les acteurs locaux pour participer au processus de développement.

## **2. Plan sectoriel de développement (PSD) :**

Les Plans Sectoriels de Développement (PSD) visent les projets d'envergure, incluant des programmes majeurs de logement social, l'aménagement de Zones d'Habitat Urbain Nouveau (ZHUN), la construction d'hôpitaux, et la mise en place de lycées techniques.<sup>2</sup>

### **2.1. Plan Sectoriel déconcentré :**

Dans le cadre du plan sectoriel déconcentré, toutes les directions expriment leur besoin en matière d'infrastructures ou d'investissement, les plans sectoriels déconcentrés représentent une sorte des actions de la politique d'aménagement de territoire, ces plans sont mis en place pour répondre aux besoins des populations locales<sup>3</sup> en prenant en considération les orientations et les priorités définies par les Programmes Sectoriels Déconcentrés. Ces derniers sont des programmes de

---

<sup>1</sup> MICLAT, UE, et PNUD, Op.cit, p. 53

<sup>2</sup> Daoudi Farid, (2022) : L'Algérie Aléatoire-Ses maux-clés endogènes- Une matrice de sous-développement, Editions Universitaires Européennes, p.40

<sup>3</sup> Guerram, Rayenne. Quelles actions et stratégie de développement économique local pour la ville d'Ain Berda, Mémoire, Université Larbi Ben M'Hidi- Oum El Bouaghi, Algérie., p.64

développement sectoriel élaborés par les ministères et les agences gouvernementales pour décentraliser les politiques publiques et renforcer la participation des collectivités locales dans la planification et la mise en œuvre des projets de développement. Les PSD sont financés par l'État et les CL. Et dans le cadre de leur rôle dans l'exécution des programmes publics en tant que collectivités locales décentralisées, les assemblées populaires de wilaya ont la capacité de soumettre, chaque année, une liste de projets destinés à être intégrés dans les programmes sectoriels publics. Par ailleurs, le wali occupe une position centrale dans l'élaboration du budget d'équipement au sein des PSD, bien que d'autres entités participent également à la préparation de ces propositions. Il est important de noter aussi le rôle du conseil de wilaya, qui agit comme un mécanisme de coordination dans ce processus.<sup>1</sup>

## **2.2. Programmes Sectoriels Centralisés (PSC) :**

Le programme sectoriel centralisé se compose, pour un secteur spécifique, de l'ensemble des projets ou programmes répertoriés dans la nomenclature des dépenses d'équipement public de l'État qui regroupent les dépenses des équipements publics déconcentrés constitués de programmes sectoriels déconcentrés (PSD) et de plans communaux de développement (PCD), ainsi que les équipements publics centralisés. Ces équipements centralisés sont gérés selon des décisions prises par les ministères compétents pour leur propre compte ou celui des (EPA) sous leur autorité, ainsi que par les institutions bénéficiant d'une autonomie financière et les administrations spécialisées.<sup>2</sup> Les PSC sont communiqués chaque année par les services du ministère des finances aux ministères concernés, aux responsables d'institutions bénéficiant d'une autonomie financière, et aux administrations spécialisées. Cette communication prend la forme d'une décision précisant l'autorisation de programme, répartie selon les différents sous-secteurs de la nomenclature. Elle couvre les nouveaux programmes de l'année en cours ainsi que les ajustements de coûts pour les programmes déjà en cours de réalisation. La décision de répartition détaille, en annexe, les autorisations par projet, la

---

<sup>1</sup> Lanseur, Larbi, et Ali Maameri, (2016): Les programmes sectoriels déconcentrés levier du développement local. Cas de la wilaya de Bejaia, Mémoire, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Algérie, p.44

<sup>2</sup> Décret exécutif n°98-227, modifié et complété, 13 juillet 1998, relatif aux dépenses d'équipement de l'Etat, Article 04, Algérie.

description physique et/ou d'autres paramètres et indicateurs relatifs au nouveau programme.<sup>1</sup>

### **3. Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL) :**

La solidarité intercommunale en Algérie remonte à 1949, bien avant l'obtention de l'indépendance du pays. Initialement, elle était gérée par la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). En 1967, la gestion de ce fonds de solidarité a été transférée à la CNEP (Caisse de Solidarité et de Prévoyance) en vertu de l'ordonnance n° 67-168, qui a établi le fonds de solidarité et de garantie au profit des wilayas et des communes. En 1973, le Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL) a été créé, et avec la promulgation du décret n° 86-266 du 4 novembre 1986, ce fonds est devenu ce qui est aujourd'hui la Caisse de Solidarité et de Garantie des Collectivités Locales (CSGCL).<sup>2</sup>

#### **3.1.Définition :**

Le Fonds Commun des Collectivités Locales est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales<sup>3</sup>. Créé par le décret n°86-266 du 4 novembre 1986, le Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL) a été établi dans le but de stabiliser les ressources locales, tant sur le plan temporel que spatial. Les moyens financiers du FCCL proviennent principalement de recettes fiscales, y compris d'importants apports d'impôts locaux et de parts d'impôts d'État. Sa mission principale réside dans la gestion des fonds de solidarité et de garantie au profit des communes et des wilayas. Le FCCL se compose de deux fonds spécifiques : le Fonds Communal de Solidarité (FCS) et le Fonds Communal de Garantie (FCG). Ces fonds ont pour objectif de fournir l'assistance demandée par les communes, de surveiller et contrôler le déficit budgétaire, et de contribuer au financement des opérations des sections de fonctionnement et d'équipement.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, Article 05.

<sup>2</sup> Boukhrroub Hafida, (2019) : La péréquation financière comme instrument de réduction des inégalités financières inter-collectivités territoriales en Algérie : Cas de la commune Boudjima, Mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.

<sup>3</sup> Décret n°86-266, 04 novembre 1986, portant organisation et fonctionnement du Fonds Commun des Collectivités Locales, article 01, Algérie.

<sup>4</sup> Boumoula Samir, (2020) : Le Système Fiscal Local En Algérie : Réalités Et Perspectives, Idara, vol. 27, no. 1, p. 22

Conformément aux dispositions des articles 211 et 212 de la loi n°11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune, ainsi qu'aux articles 176 à 179 de la loi n°12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya, une réorganisation du fonds commun des collectivités locales a été entreprise. Cette réorganisation est stipulée par le décret exécutif n° 14-116 du 24 mars 2014, qui établit la création, les missions, l'organisation et le fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales.

### **3.2. Organisation :**

La gestion de la caisse est assurée par un conseil d'orientation, sous la direction d'un directeur général et appuyée par un comité technique. La composition du conseil d'orientation se présente comme suit : <sup>1</sup>

- 7 présidents d'assemblée populaire communale, élus par leurs homologues pour la durée de leur mandat ;
- 3 présidents d'assemblée populaire de wilaya, également élus par leurs pairs pour la durée de leur mandat ;
- 2 walis ;
- 4 représentants du ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales ;
- 3 représentants du ministère des Finances ;
- 1 représentant du ministère chargé de l'aménagement du territoire.

Le comité technique, de son côté, est constitué de neuf membres : <sup>2</sup>

- Le directeur de la caisse ;
- 5 représentants des présidents d'assemblée populaire communale et des présidents d'assemblée populaire de wilayas, sélectionnés pour leurs compétences et expériences, qui ne sont pas membres du conseil d'orientation ;
- 3 représentants du ministère chargé des CL, qui ne sont pas membres du conseil d'orientation.

### **3.3. Missions :**

La caisse joue un rôle central dans la promotion de la solidarité entre les CL en Algérie, en se chargeant de la mobilisation et de la répartition des ressources financières entre elles. Son objectif est de contribuer à l'équilibre financier des collectivités, en

---

<sup>1</sup> Décret exécutif n° 14-116, 24 mars 2014, portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales, article 24, Algérie.

<sup>2</sup> Décret exécutif n° 14-116, 24 mars 2014, portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales, Article 29, Algérie.



assurant une distribution équitable des fonds qui permet de soutenir les projets de développement local et de garantir les services publics sur l'ensemble du territoire. En outre, la caisse a pour mission de garantir les recettes fiscales des CL, dans le sens où elle intervient en cas de moins-values fiscales (c'est-à-dire lorsque les recettes réelles d'une imposition locale sont inférieures aux prévisions). La caisse compense alors la différence, assurant ainsi une certaine stabilité financière aux collectivités et leur permettant de poursuivre leurs activités et projets malgré les fluctuations de leurs recettes fiscales. Dès lors, la caisse s'occupe des missions suivantes : <sup>1</sup>

- Mutualiser les ressources financières des collectivités locales conformément aux lois et règlements en vigueur, optimisant ainsi l'utilisation des fonds disponibles.
- Distribuer les dotations financières allouées par l'État aux collectivités locales, garantissant une répartition équitable et adaptée aux besoins de chaque collectivité.
- Allouer une dotation globale de fonctionnement annuelle entre les CL, priorisant les dépenses obligatoires pour assurer la continuité des services publics locaux.
- Fournir une aide financière aux CL confrontées à des catastrophes ou à des situations imprévues, ainsi qu'à celles éprouvant des difficultés financières, afin de les soutenir dans ces moments critiques.
- Octroyer des aides financières, temporaires ou permanentes, pour la réalisation de projets d'équipement et d'investissement au niveau local ou intercommunal, stimulant ainsi le développement et la coopération territoriale.
- Assurer une fonction d'intermédiation bancaire pour faciliter l'accès des CL au financement nécessaire à la réalisation de leurs projets.
- Accorder des subventions pour la réhabilitation des services publics locaux, améliorant ainsi la qualité et l'efficacité de ces services au bénéfice des citoyens.
- Réaliser des études, enquêtes et recherches pour promouvoir le développement des CL et diffuser les résultats pour enrichir le savoir et les pratiques dans ce domaine.
- Contribuer au financement de programmes de formation et de perfectionnement pour les élus et les fonctionnaires des administrations locales, renforçant ainsi leurs compétences et leur efficacité.

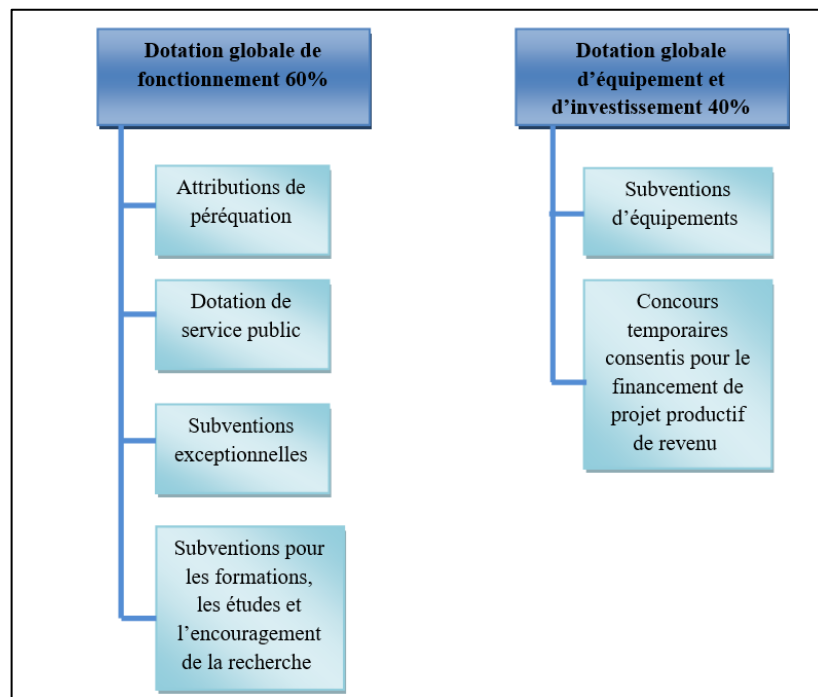
---

<sup>1</sup> Décret exécutif n° 14-116, 24 mars 2014, portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales, Article 05, Algérie.

- Participer à des initiatives d'information, d'échange d'expériences et de rencontres, notamment dans le cadre de l'intercommunalité, favorisant le partage de connaissances et le renforcement des liens entre les collectivités.
- Entreprendre toute action relevant de ses missions qui lui est spécifiquement confiée par les législations et règlements actuels, assurant une réponse adaptée aux besoins évolutifs des CL.

Finalement, la **figure 20** représente les interventions de la caisse sous forme de subventions.

**Figure 20: Les subventions de la caisse sous forme de dotations de fonctionnement et d'investissement**



**Source :** MICLAT, (2015) : Le rôle de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales dans le développement local. Disponible sur:  
<https://www.interieur.gov.dz/images/Apport-de-la-caisse-de-solidarite-et-de-garantie-des-collectivites-locales-FR.pdf> .

## **Chapitre 3 : Le budget des collectivités locales**

Au cœur de la dynamique financière des CL se trouve un instrument crucial : le budget local. Ce document, qui prévoit et approuve les recettes et les dépenses annuelles des unités administratives-territoriales, est conçu pour refléter comme il convient leur activité en matière de finances publiques locales. Les budgets locaux jouent un rôle essentiel non seulement dans le contrôle rigoureux de l'utilisation des fonds publics locaux mais aussi dans l'encouragement de l'initiative locale et l'affirmation de l'autonomie des acteurs locaux. Dès lors, ce chapitre se propose de dévoiler dans son intégralité l'architecture du budget des CL afin de mieux apprécier son rôle indispensable dans la gestion efficace des finances publiques locales.

### **Section 1 : Conception du budget des collectivités locales**

#### **1. Définition du budget locale :**

Le terme « budget » trouve ses racines étymologiques à l'époque du Moyen Âge, originaire de l'anglais, qui l'a à son tour emprunté au terme ancien français « bougette »<sup>1</sup> ou « la bouge », signifiant « petit sac de cuir » ou « une bourse ». Ce mot a traversé la Manche, évoluant vers une acception plus abstraite avec « *the budget* », qui en est venu à désigner une enveloppe financière ou un montant précis. De nos jours, le terme « budget » se décline en deux acceptions principales : l'une, étroite, de nature juridique, et l'autre, plus large et généralement acceptée.

**Dans son contexte commun et général :** le budget fait référence à la totalité des revenus et des dépenses d'un individu, d'une famille ou d'un groupe, c'est-à-dire à l'argent disponible.

**Dans un contexte plus étroit et juridique :** le terme recouvre plusieurs définitions, dont la plus courante concerne principalement le budget de l'État :

- Aujourd'hui, le concept de budget est compris comme un ensemble de comptes (généralement annuels) prévisionnels de l'État, des collectivités territoriales et des organismes publics.

---

<sup>1</sup> Guillet Nicolas, (2014) : Budget, Dictionnaire d'administration publique, Dirigé par Nicolas Kada, pp. 47-48, Presses universitaires de Grenoble.

- Le budget est formé par la totalité des comptes qui, pour un exercice donné, recensent de manière exhaustive les revenus et les dépenses fixes de l'État.
- Le budget illustre, sur une base annuelle, toutes les recettes et dépenses budgétaires planifiées par l'État.
- Au regard de la législation algérienne et en se référant spécifiquement à l'article 6 de la loi 84-17 portant sur les lois de finances, le budget de l'État est constitué par « *les recettes et les dépenses définitives fixées annuellement par la loi de finances et réparties selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur* ». De plus, l'article 14 de la loi organique relative aux lois de finances précise que le budget de l'État est « *un document qui planifie et enregistre les mouvements financiers en termes de recettes et de dépenses, lesquels sont fixés et approuvés annuellement par la loi de finances et alloués selon les modalités établies par la LOLF n° 18-15* ».

Il apparaît que les deux définitions sont assez similaires dans leur essence, mais diffèrent légèrement dans leur formulation et leur accent. On trouve d'abord, la loi 84-17 qui définit le budget de l'État comme étant constitué par les recettes et les dépenses dites « définitives » et fixées annuellement par la loi de finances, donc l'accent est mis sur la nature définitive des recettes et des dépenses. Tandis que, la loi 15-18 décrit le budget de l'État comme un document « de planification », « prévoyant » et « retraçant » les ressources et charges budgétaires sous forme de recettes et dépenses fixées et autorisées annuellement selon la loi de finances, et réparties selon les dispositions de la LOLF n° 18-15. Cette dernière définition met davantage l'accent sur le budget en tant que document prévisionnel et autorisé, et spécifie la référence à la LOLF n° 18-15 pour la répartition.

D'un autre côté, le budget des CL est un programme par lequel sont prévues et approuvées les recettes et les dépenses annuelles des unités administratives-territoriales destinées à l'accomplissement des tâches administratives des CL et à la satisfaction des besoins de la population locale, ce programme est adopté par la décision des autorités de l'administration publique locale.<sup>1</sup> Donc, le budget d'une collectivité locale est l'expression des décisions des autorités locales concernant la taille des dépenses locales

---

<sup>1</sup> Cristina Onet, (2015): Public Finance Law, the general part, Lumina Lex Publishing House, Bucharest, p. 102

et les sources des recettes locales financées principalement par les impôts locaux de cette collectivité.<sup>1</sup>

En ce qui concerne le budget de la wilaya, il est défini selon l'article 157 de la loi 12-07 relative à la wilaya, comme « *l'état des prévisions des recettes et des dépenses annuelles de la wilaya. Le budget de la wilaya est également un acte d'autorisation et d'administration qui permet le fonctionnement des services de la wilaya et l'exécution de son programme d'équipement et d'investissement* ».

Et c'est la même définition accordée au budget de la commune indiquée dans l'article 176 de la loi 11-10 relative à la commune, le budget communal est « *l'état de prévisions des recettes et des dépenses annuelles de la commune. C'est un acte d'autorisation et d'administration qui permet le fonctionnement des services communaux et l'exécution du programme d'équipement et d'investissement de la commune. La forme et le contenu du budget communal sont fixés par voie réglementaire* ».

Il en résulte que :

Le budget des CL algériennes, fondamental pour la planification et la gestion des affaires publiques locales, se présente comme un outil prévisionnel et stratégique. Il est ainsi conçu pour anticiper et autoriser les recettes et les dépenses annuelles des unités administratives-territoriales (communes et wilayas), en alignant les ressources financières avec les impératifs de service public et les aspirations de la population locale.

## **2. Caractéristiques du budget local :**

Par extension à la définition précédente, les budgets locaux sont des outils de prévision, de programmation, de mise en œuvre et de contrôle des ressources financières des CL et de leur distribution et utilisation par le moyen des dépenses publiques locales, d'où :

- **Le budget local est un acte réglementé :** le budget des CL algériennes est soumis à un ensemble de règles et de normes légales et réglementaires dont les principales sont le code de la commune et celui de la wilaya. Autrement dit, sa présentation, sa

---

<sup>1</sup> Ichim Cristinel, (2015) : Local budget decisions, European Journal of Law and Public Administration, vol. 2, no. 1, pp. 17-24.

périodicité, sa fonction, son vote et sa mise en application sont soumis à des prescriptions réglementaires précises<sup>1</sup> qui assurent toute la procédure budgétaire dans le cadre d'une gestion juridique des deniers publics.

- **Le budget local est un acte juridique** : le budget primitif ou supplémentaire d'une collectivité est un acte juridique qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses locales.<sup>2</sup> En effet, d'une part, le budget local est créé et régi par des lois et des réglementations spécifiques, d'autre part, il est approuvé par une procédure formelle impliquant divers organes de gouvernance locale, tels que les walis ou les assemblées (APC, APW), cette approbation suit un processus légal formel, conférant ainsi au budget une autorité légale. Donc, le budget local n'est pas une simple décision administrative ; mais plutôt une décision qu'elle a force de loi une fois approuvée.
- **Le budget local est un acte de prévisions** : Le budget se présente comme un instrument de prévision, puisqu'il estime en amont les recettes et les dépenses de la collectivité pour l'exercice fiscal à venir.
- **Le budget local est un acte d'autorisations** : le budget est un acte d'autorisation<sup>3</sup> étant donné qu'on exige l'approbation préliminaire de l'autorité législative locale avant que la collectivité puisse légalement recueillir des revenus et réaliser des dépenses publiques au nom de l'État.
- **Le budget local est un outil de planification financière** : le budget local sert de mécanisme de planification financière, prévoyant des transactions de recettes et de dépenses sur une période spécifique. Sous cet angle, le budget se différencie du compte qui, dans une perspective rétrospective, constate les opérations financières d'une période écoulée, comme c'est le cas pour les comptes administratifs et de gestion des CL.<sup>4</sup>
- **Le budget local est un outil de contrôle** : le budget facilite la prise en compte des écarts entre les prévisions et les réalisations des recettes et des dépenses et avec la tenue d'une comptabilité publique, il assure le contrôle des deniers publics dès le début de l'exercice budgétaire.

---

<sup>1</sup> Muzellec Raymond, (2009) : Finances publiques, 11ème édition, Ed. SIREY, France, p. 109.

<sup>2</sup> [www.manty.eu/fiches/le-budget-primitif](http://www.manty.eu/fiches/le-budget-primitif) , consulté le 07/12/2023.

<sup>3</sup> Loi n° 90-08, 07 avril 1990, relative à la commune, Article 149, Algérie.

<sup>4</sup> Guillet Nicolas, Op.cit.

- **Le budget local est une décision** : étant donné que les décisions administratives relatives aux dépenses et aux recettes des CL se matérialisent sous la forme de décisions budgétaires dans le but de poursuivre une gestion locale cohérente.
- **Le budget local est un acte politique** : Pour Gaston Jèze<sup>1</sup>, le budget est un acte inubitablement politique. En effet, il reflète l'image d'une démocratie représentative réelle par le biais d'un vote réglementé afin de compléter un plan politique des acteurs publics.
- **Le budget local est un acte d'administration** : pour Allix, le budget est un acte d'administration destiné à permettre le fonctionnement des services publics.<sup>2</sup> En fait, le budget local une fois voté et approuvé, il devient un outil de gestion pour la collectivité étant donné qu'il définit comment les ressources financières sont allouées pour le fonctionnement des services publics locaux, tels que l'éducation, la santé, les infrastructures, et d'autres services essentiels. Dans ce sens le budget local sert de plan pour l'organisation et la planification des activités administratives au niveau local. Pour ne pas confondre les caractéristiques du budget local avec celles du budget de l'État, il convient de noter que ce dernier est aussi un acte juridique, politique, économique et technique, mais il illustre d'autres particularités développées par Muzellec Raymond (2009)<sup>3</sup> et qui sont :
  - a. **Le budget est neutre** : le budget se caractérise par sa neutralité, découlant directement de la doctrine de non-intervention qui guide l'action de l'État. Selon la perspective libérale, le budget ne doit pas servir de levier pour des actions influentes et il est essentiel de maintenir l'ordre naturel à l'écart des interventions gouvernementales. Donc, les activités qui peuvent être réalisées par les individus devraient l'être sans l'implication de l'État.
  - b. **Le budget est en équilibre** : l'équilibre budgétaire est considéré comme un principe sacré et une véritable règle d'or pour les financiers classiques. Ces derniers rejettent toute forme de déséquilibre, qu'il soit positif ou négatif. Ils considèrent l'excédent budgétaire comme inacceptable, arguant que les recettes ne devraient jamais dépasser les dépenses. D'ailleurs, ceci révèle une demande de sacrifice injustifiée auprès des

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Allix Edgard, (1921) : Traité élémentaire de science des finances et de législation financière française, Rousseau & Cie, Paris, p.19

<sup>3</sup> Muzellec, Op. cit.

citoyens et suggère que les fonds ont été détournés de leurs emplois potentiellement plus productifs. Selon cette perspective, le déficit est jugé encore plus répréhensible.

Dans le cadre du projet de loi de finances, le gouvernement propose un équilibre budgétaire prévisionnel, élaboré à partir de l'analyse comparative des recettes et des dépenses prévues par la loi de finances pour refléter une harmonisation financière anticipée. Par ailleurs, l'équilibre économique est évalué dans le contexte du rapport sur l'état actuel et les perspectives économiques, sociales et financières du pays. Ce rapport expose les prévisions économiques du gouvernement pour l'année à venir, sur lesquelles se base le projet de loi, notamment en ce qui concerne les recettes fiscales. De plus, les projections économiques sur les quatre années suivantes définissent l'équilibre économique, illustrant ainsi les attentes du gouvernement en matière de stabilité financière et économique future.<sup>1</sup>

Tout comme les individus, l'État est contraint par la nécessité de ne pas dépenser au-delà de ses revenus. En dépassant cette limite par le biais de l'emprunt ou de la création monétaire artificielle, il risque de provoquer une inflation. Ce processus inflationniste naît du déséquilibre entre les dépenses et les recettes, mettant en lumière l'impact direct de la gestion financière étatique sur la stabilité économique.

**c. Le budget est non productif :** contrairement aux acteurs économiques, l'État est caractérisé par sa consommation sans production véritable, effectuant des prélèvements sans pour autant offrir un retour significatif. En conséquence, le budget est considéré comme un gouffre, nécessitant une alimentation mesurée et judicieuse. En tant qu'expression de la gestion administrative, ou plus précisément un plan de gestion, cela sous-entend impérativement que le budget doit être maintenu dans un état d'équilibre.

**d. Le budget est fermé :** le budget est considéré comme clos : bien qu'aucun État n'ait jamais atteint le niveau d'autosuffisance proposé par Ficht dans son concept d'État commercial fermé, qui interdisait toute relation commerciale des citoyens avec l'étranger, il est observable que les échanges financiers entre les nations étaient, au cours du XIXe siècle et au début du XXe, limités et fréquemment soumis à des

---

<sup>1</sup> Diouf El Hadj Tafsir, (2015) : L'équilibre budgétaire en droit positif sénégalais, KAS African Law Study Library – Librairie Africaine d'Etudes Juridiques, vol. 2, no. 4, p. 914



restrictions. Cette observation met en lumière une ère où les interactions financières internationales étaient entravées, reflétant une tendance vers une moindre ouverture économique externe.

L'expression « non productif » était toujours inquiétante pour les responsables publics et une source de curiosité pour les chercheurs académiques qui se demandaient sans cesse comment peut-on utiliser les fonds publics pour qu'ils soient productifs. Pour Sanobarkhon (2020)<sup>1</sup>, la réponse à cette question se résume dans les trois points suivants :

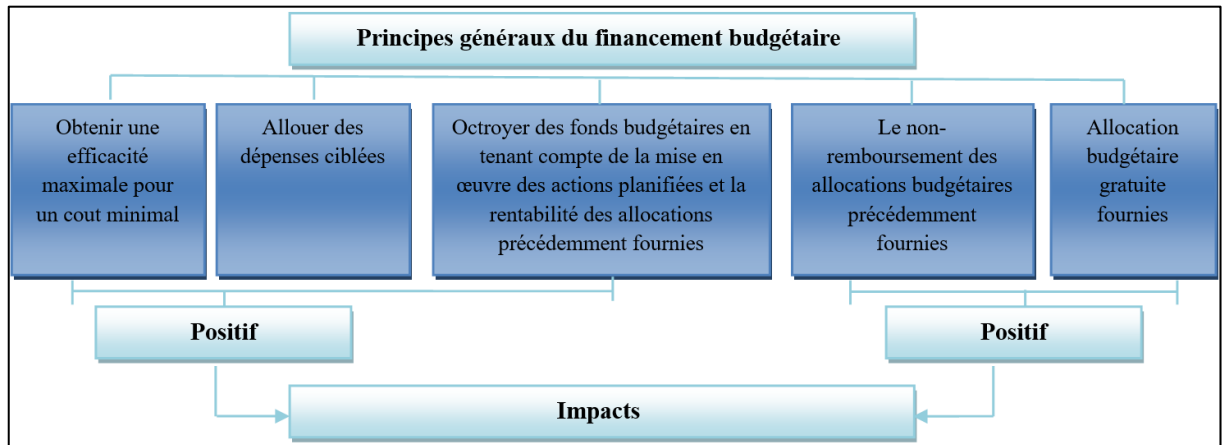
- Il n'est pas possible d'utiliser pleinement et efficacement les fonds des budgets locaux ;
- Car il existe des erreurs (défaillances) financières dans l'utilisation des fonds budgétaires qui se manifestent sous la forme de manques et de décaissements de fonds et de biens matériels ainsi que de dépenses illégales et de paiements excessifs.
- A la suite de ce genre de défaillances, il n'est pas possible de restituer complètement les fonds budgétaires qui ont été dépensés (illégalement).

A leur tour, Tripti et Umesh trouvent qu'il est impossible de résoudre le problème de l'utilisation efficace des fonds du budget local sans le respect strict des principes généraux du financement budgétaire (figure 21).

---

<sup>1</sup> Sanobarkhon Ismoilova, (2020): How to use local budget?. Gwalior Management Academy, vol. 10, no. 3, p. 44

**Figure 21: Principes généraux pour assurer une utilisation efficace des fonds du budget local.**



Source : Sanobarkhon Ismoilova, Op. cit, p.46

### 3. Principes du budget local :

Les principes budgétaires incarnent une ambition de contrôle et de régulation des finances publiques locales, tant par les autorités locales que centrales, manifestant ainsi des exigences de sincérité, d'intégrité, et de transparence. En conséquence, les finances locales obéissent aux grands principes du droit budgétaire, qui sont : l'annualité, l'unité, l'équilibre, l'universalité et la spécialité. Elles obéissent également au principe de l'antériorité et la sincérité.

**a. Le principe d'annualité:** Le principe d'annualité, lorsqu'appliqué au budget local, stipule que ce dernier doit être élaboré, approuvé et voté avant le commencement de l'année fiscale concernée, qui s'étend du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Ce principe garantit que le budget est spécifiquement conçu pour être mis en œuvre au cours de l'année de référence,<sup>1</sup> autorisant ainsi la collectivité à générer des revenus et à engager des dépenses exclusivement sur la période d'un an.<sup>2</sup>

La législation prévoit une prolongation des délais pour la finalisation des processus budgétaires, autorisant la liquidation et le recouvrement des produits, ainsi qu'au paiement des dépenses jusqu'au 15 mars de l'année suivant l'exercice budgétaire concerné. Pour ce qui concerne les opérations de liquidation et de recouvrement des produits et de paiement des dépenses<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Astier Françoise, (1996) : Le budget des collectivités locales, ED Ellipses, Paris, p. 16.

<sup>2</sup> Moysan Émilie, Op.cit, pp. 37-42.

<sup>3</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 187, Algérie.

**b. Le principe de l'unité :** Le principe de l'unité stipule que l'ensemble des recettes et des dépenses budgétaires doit être consolidé au sein d'un document unique, désigné sous le nom de « budget ». Cette exigence vise à garantir que la supervision des finances soit centralisée et cohérente, évitant ainsi un contrôle dispersé et inefficace.<sup>1</sup>

Le principe d'unité repose sur deux fondements majeurs :<sup>2</sup>

- **Une justification politique :** Ce principe assure que l'autorité habilitée à approuver le budget d'une entité publique, en l'occurrence la collectivité locale, dispose de la capacité à évaluer et surveiller, via un document synthétique, l'ensemble des recettes et des dépenses planifiées par l'exécutif pour l'année à venir. Cela lui confère une perspective globale sur le budget, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et le contrôle budgétaire.
- **Une justification technique :** le respect de la règle d'unité permet de savoir si le budget est à l'équilibre, en déficit ou en excédent.

Il existe toutefois de véritables exceptions à ce principe, à savoir :

- ✓ Certaines opérations sont isolées mais restent rattachées au budget principal ;
- ✓ Une multitude de personnes publiques sont dotées d'un budget qui leur est propre. Ainsi, les collectivités territoriales ont chacune leur budget, qu'elles votent et exécutent elles-mêmes ;
- ✓ Il est possible de débudgétiser des opérations, c'est-à-dire de les transférer d'un budget à un autre.

Au sens figuré, il y a bien un seul budget, mais il peut officiellement se présenter sous la forme de plusieurs documents. En réalité, un budget primitif (BP) est tout d'abord voté pour fixer aussi précisément que possible l'ensemble des dépenses et des recettes de l'année à venir. Or, en cours d'année, des budgets supplémentaires (BP) ou rectificatifs sont nécessaires pour ajuster les dépenses et les recettes aux réalités de leur

---

<sup>1</sup> Carlier Bruno, et Ruprich Ruprich-Robert., (1996) : *Initiation aux finances locales* », Ed. Berger-Levrault, France, p. 100

<sup>2</sup> Moysan Émilie, *Op.cit*, pp. 43-48.

exécution (ceci sera examiné en détail plus loin). En outre, des budgets annexes enregistrent les recettes et les dépenses de services spécifiques.<sup>1</sup>

**c. Le principe de spécialité :**

Le principe de spécialité, dans le contexte budgétaire, stipule que les crédits alloués doivent être répartis en fonction de leur finalité spécifique. C'est un principe budgétaire qui s'applique notamment au budget de l'État, mais pas de manière universelle. Il est utile aux parlementaires afin qu'ils autorisent l'utilisation des recettes publiques avec précision. La répartition des crédits selon leur destination facilite également le suivi et l'évaluation des performances en rendant les résultats de l'exécution budgétaire plus aisément mesurables. Ceci est particulièrement vrai lorsque le principe de spécialité est complété par une approche axée sur la performance, incluant la définition d'objectifs spécifiques à atteindre dans le cadre du budget.<sup>2</sup>

Conformément au principe de spécialité, les dépenses et les recettes sont strictement allouées pour des finalités déterminées. Cette allocation spécifique des fonds est organisée et approuvée à travers un processus de vote par chapitres ou articles. Ainsi, chaque élément budgétaire est répertorié par chapitres et articles, assurant une transparence et une précision dans l'utilisation des ressources financières. Malgré cette rigueur, le système budgétaire prévoit la flexibilité nécessaire pour répondre à des besoins imprévus, à travers la provision de crédits destinés à couvrir des dépenses inattendues.<sup>3</sup>

Au niveau local, on trouve par exemple l'article 198 du code communal<sup>4</sup> qui permet de faire des prélèvements sur la section de fonctionnement au profit de la section d'équipement et d'investissement.

Lorsque le principe de spécialité est enrichi par une approche orientée vers la performance, qui prévoit la distribution des crédits selon des objectifs précis accompagnés d'indicateurs quantitatifs, il octroie aux parlementaires une meilleure compréhension et un fondement solide pour autoriser l'emploi des fonds publics de

---

<sup>1</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/21945-budget-local-primitif-supplementaire-fonctionnement-investissement#:~:text=La%20section%20de%20fonctionnement%20regroupe%20%3A&text=toutes%20les%20recettes%20que%20la,la%20collectivit%C3%A9%20a%20pu%20effectuer>, consulté le 13/ 12/ 2023.

<sup>2</sup> Moysan Émilie, Op.cit, pp. 49-54.

<sup>3</sup> Direction de la Citoyenneté et de la Légalité, (s, d) : Les principes budgétaires. Disponible sur: [https://www.somme.gouv.fr/content/download/28121/178840/file/Fiche%2002\\_Principes%20budg%C3%A9naires-V2.pdf](https://www.somme.gouv.fr/content/download/28121/178840/file/Fiche%2002_Principes%20budg%C3%A9naires-V2.pdf) , p.2

<sup>4</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 198, Algérie.

manière éclairée. Cette méthodologie, grâce à une nomenclature détaillée, facilite non seulement une allocation des ressources plus stratégique mais offre également un cadre rigoureux pour le contrôle de l'exécution du budget.<sup>1</sup>

**d. Le principe d'équilibre :**

L'expression « équilibre du budget » embrasse différentes interprétations, reflétant la complexité de la gestion financière publique. D'une part, l'équilibre peut être strictement budgétaire, exigeant que les recettes et les dépenses s'alignent parfaitement, sans laisser place ni à un excédent ni à un déficit. D'autre part, l'équilibre peut être appréhendé sous un angle économique et financier plus souple, où un certain niveau de déficit est toléré, voire planifié. La notion d'équilibre varie également en fonction du cadre budgétaire considéré. Pour le budget de l'État, les critères peuvent inclure des considérations macroéconomiques globales et la soutenabilité à long terme de la dette publique. En revanche, les budgets sociaux et les budgets locaux peuvent être soumis à des règles spécifiques qui reflètent leurs responsabilités et capacités financières distinctes.<sup>2</sup>

Les budgets locaux sont soumis à une stricte obligation d'équilibre. L'article 183 du code communal et l'article 158 du code de la wilaya disposent (respectivement) que : *« Le budget ne peut être adopté s'il n'est pas voté en équilibre ou n'a pas prévu les dépenses obligatoires. Lorsque le budget de la commune n'a pas été voté en équilibre par l'APC, le wali le renvoie accompagné de ses remarques dans les 15 jours qui suivent sa réception, au président qui le soumet dans les 10 jours à une seconde délibération de l'APC. Si de nouveau le budget n'est pas voté en équilibre, ou n'a pas prévu les dépenses obligatoires, l'APC est mise en demeure par le wali. Si à l'issue du délai de 8 jours à compter de la date de la mise en demeure, susvisée, le budget n'est pas voté dans les conditions prévues par le présent article, il est réglé d'office par le wali », « Le budget de la wilaya comporte deux sections équilibrées en recettes et en dépenses [...] Chaque section est divisée en recettes et en dépenses obligatoirement équilibrées [...] »*. En outre, un budget est considéré comme étant en équilibre réel lorsque ses deux sections principales, celle de fonctionnement et celle d'investissement, sont équilibrées de manière indépendante, suite à un vote. Cela signifie que, pour chaque section, les recettes prévues correspondent exactement aux dépenses prévues. La sincérité dans l'évaluation des recettes et des dépenses est cruciale pour atteindre cet

---

<sup>1</sup>Moysan Emilie, Op.cit, pp. 49-54.

<sup>2</sup> Ibid, pp. 67-72.

équilibre, reflétant une estimation honnête et réaliste des flux financiers attendus. Des fois, pour parvenir à cet équilibre dans la section d'investissement, les prélèvements effectués sur les recettes de la section de fonctionnement sont capitalisés et transférés au profit de la section d'investissement.<sup>1</sup>

**e. Le principe de l'universalité :**

Selon ce principe, l'intégralité des recettes doit être utilisée pour subvenir aux besoins engendrés par l'ensemble des dépenses, et il se divise en deux règles fondamentales, chacune contribuant à la transparence et à l'équité dans la gestion des finances publiques :

- **La règle de non-affectation** : qui stipule qu'une recette spécifique ne doit pas être dédiée à une dépense particulière. Néanmoins, des exceptions à cette règle sont permises pour répondre à des besoins précis et justifiés, comme l'affectation du produit des amendes de police aux projets de sécurisation des voies publiques ou l'utilisation des fonds de concours.
- **La règle de non contraction** : exige que toutes les dépenses et recettes soient intégralement inscrites dans le budget, sans qu'aucune compensation directe ne soit admise entre elles.<sup>2</sup>

La distinction entre la règle de l'universalité budgétaire et le principe de l'unité budgétaire est fondamentale pour comprendre les mécanismes de la gestion financière publique, bien qu'ils poursuivent tous deux l'objectif d'améliorer la transparence et la précision dans la représentation des prévisions budgétaires. Le principe de l'unité budgétaire est concentré sur la forme du budget. Il stipule que toutes les dépenses et recettes doivent être compilées dans un document unique : le budget. En revanche, le principe de l'universalité budgétaire touche au fond, c'est-à-dire au contenu même de l'autorisation budgétaire.<sup>3</sup>

**f. Le principe d'antériorité :**

Le principe d'antériorité joue un rôle crucial dans la procédure budgétaire, en précisant que le budget doit être approuvé avant le commencement de l'année fiscale à laquelle il se rapporte, soit au plus tard le 31 décembre de l'année précédente. En s'appuyant sur le budget de l'exercice précédent comme référence, la règle d'antériorité

---

<sup>1</sup> Muzellec, Op.cit., P.111.

<sup>2</sup> Direction de la Citoyenneté et de la Légalité, Op.cit, p. 1

<sup>3</sup> Moysan, Émilie, Op.cit, pp. 55-60.

permet une planification financière continue et une transition sans interruption entre les années budgétaires. <sup>1</sup>En d'autres termes, il est impératif d'établir le cadre budgétaire dès le commencement de la nouvelle gestion, ce qui implique que la formulation du budget devrait être achevée avant la clôture de l'exercice actuel. Aujourd'hui, le principe d'antériorité est respecté par l'État mais il ne l'est pas par les CL. Par dérogation au principe d'annualité, celles-ci peuvent voter leur budget jusqu'au 31 mars de l'exercice en cours, du fait de la multiplication des mandats électifs. Par ailleurs, l'État se réserve la possibilité d'informer les CL du montant des dotations de l'exercice jusqu'au 15 mars. Les bénéficiaires n'ayant, jusqu'à cette date, qu'une connaissance imparfaite de leurs recettes, diffèrent le plus souvent le vote de leur budget <sup>2</sup>. L'application de la règle d'antériorité, bien qu'essentielle pour assurer une gestion financière ordonnée et prévoyante, introduit effectivement un élément d'incertitude dans le processus de planification budgétaire. <sup>3</sup>Puisque le budget doit être voté et approuvé avant le début de l'exercice fiscal qu'il concerne, souvent sans une connaissance complète ou précise des recettes futures, les prévisions financières s'appuient sur des estimations qui peuvent varier en réalité.

**g. Le principe de sincérité :**

Dans le domaine du droit budgétaire, il est couramment admis et transmis que le principe de sincérité constitue le plus récent parmi les principes financiers fondamentaux. Cependant, il est important de souligner que, bien que le terme lui-même n'ait pas été fréquemment employé dans le passé, l'essence de ce principe repose sur des bases historiques profondes. <sup>4</sup>

Ce principe garantit l'exactitude et la fiabilité des documents budgétaires qui détaillent la mise en œuvre effective du budget, mettant ainsi en avant l'importance de la transparence et de l'authenticité dans la gestion financière publique. L'article 47-2 de la Constitution dispose que « *les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères* ». C'est un principe qui est fondamentalement impératif dans la gestion des finances publiques et il s'impose à l'État, aux CL et à la sécurité sociale.

---

<sup>1</sup> Astier Françoise, op cit, p17.

<sup>2</sup> Mondary Gilbert, (2006) : Petite Histoire des Finances Publiques, Laboratoire de Recherche pour le Développement Local, Disponible sur : <https://gipilab.org/fichiers/phdfr.pdf> , p. 46

<sup>3</sup> Rahmani Cherif, (2002) : Les finances des communes algériennes : Insincérité, déficits et bonne gouvernance, Ed. CASBAH, Alger, p. 20.

<sup>4</sup> Joye Jean-François, (2010) : La sincérité, premier principe financier, Revue française de finances publiques, p.1

Concernant le budget de l'État, le juge constitutionnel a distingué deux hypothèses : pour les documents budgétaires de prévision, la sincérité s'identifie par l'absence de toute volonté de manipuler ou d'altérer les éléments fondamentaux qui établissent l'équilibre prescrit par la loi de finances. Pour l'exécution, il s'agit en outre de l'exactitude des comptes. Mais en réalité, la portée du principe pour l'État et la sécurité sociale est davantage préventive. En revanche, le juge administratif annule des budgets locaux pour insincérité.<sup>1</sup>

Le concept contemporain de sincérité cache en son cœur une notion étroitement liée, bien que distincte : la transparence. Ces deux idées sont intimement connectées, formant un duo indissociable. Dans cette dynamique, la sincérité peut être perçue comme l'aboutissement élevé de la demande de transparence.<sup>2</sup> En résumé, la transparence sert de fondation sur laquelle la sincérité s'édifie, cette dernière amplifiante et raffinant la première pour atteindre une expression plus profonde et plus complète de l'intégrité dans la communication et la gestion des informations en matière de finances publiques.

Selon le code des CL, les wilayas et les communes algériennes devraient appliquer obligatoirement que cinq (5) principes budgétaires, à savoir : le principe de l'annualité, de l'unité, de l'universalité, de spécialité et finalement le principe d'équilibre. La figure ci-après donne une synthèse sur les différents principes budgétaires.

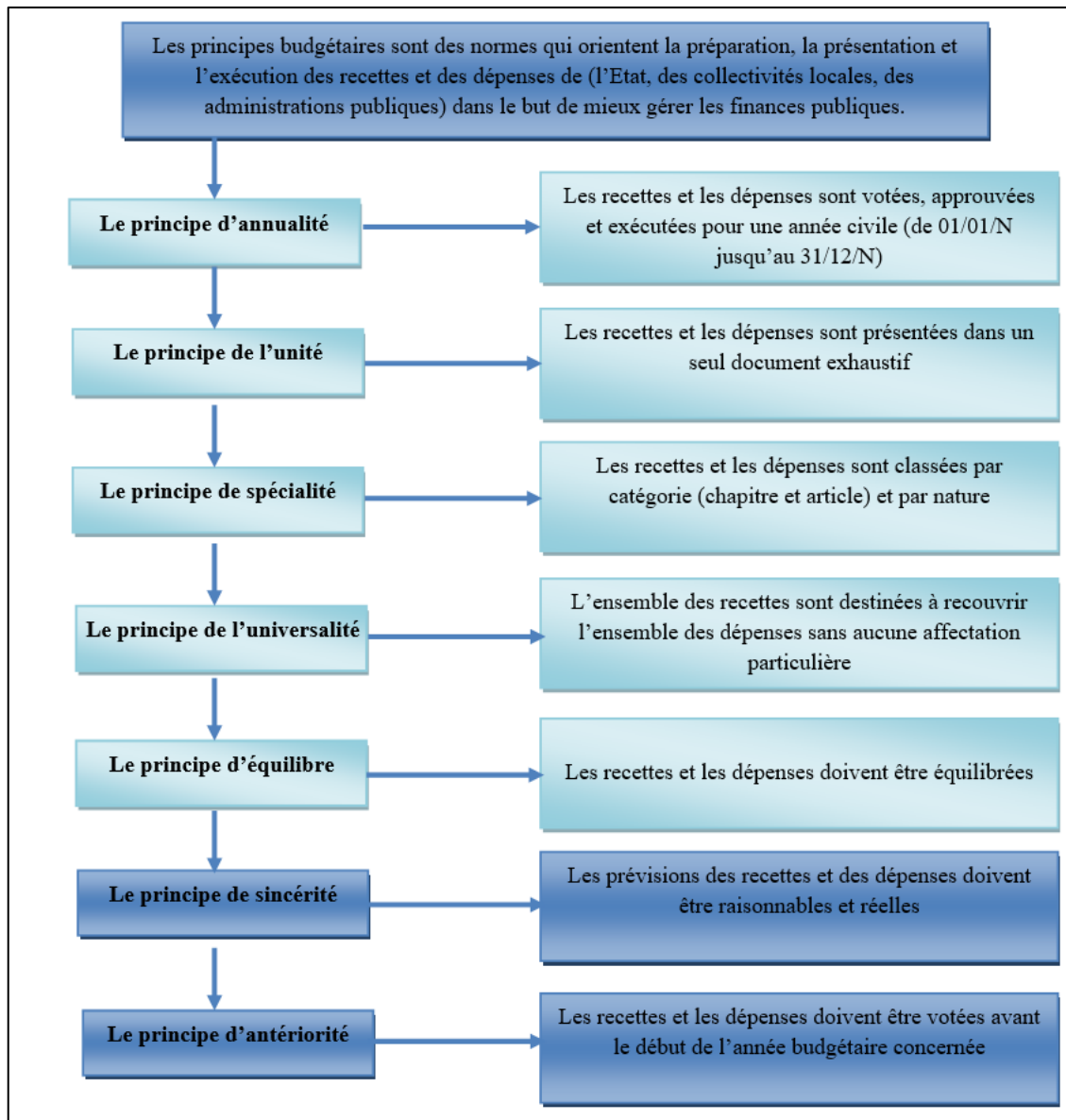
---

<sup>1</sup>Moysan Émilie, Op.cit, pp. 61-66.

<sup>2</sup>Joye Jean-François, Op.cit, p. 1



**Figure 22: Les principes budgétaires**



**Source :** Réalisée par nos soins

Après avoir examiné les principes traditionnels guidant l'élaboration du budget local, il est pertinent de se pencher sur les récentes évolutions dans la budgétisation de l'État, qui mettent en avant des principes pionniers et novateurs introduites par la LOLF tels que la soutenabilité, la performance et la transparence. Ces principes reflètent une approche moderne et plus responsable dans la gestion des finances publiques.

- **La soutenabilité :** Une politique budgétaire peut être jugée soutenable si elle peut être poursuivie sans se transformer en une hausse permanente et sans plafond de

l'endettement<sup>1</sup>. Autrement dit, Une dette publique est considérée comme soutenable lorsque, dans le contexte des politiques publiques prévisibles, l'État n'est pas exposé au risque de se heurter à une crise d'insolvabilité, ni contraint à un réajustement des finances publiques qui serait irréaliste ou excessivement contraignant.<sup>2</sup>

Dans ce sens, la LOLF a stipulé que : « *La préparation, l'adoption et l'exécution du budget de l'État doivent s'inscrire dans un objectif de soutenabilité prévu par le cadre budgétaire à moyen terme* »<sup>3</sup>. En se concentrant sur un horizon temporel plus long, le cadrage budgétaire à moyen terme aide à évaluer si les politiques actuelles sont durables, il permet d'analyser également si les niveaux d'endettement resteraient gérables dans le futur et si les politiques actuelles mèneraient à une dette publique soutenable, donc, une dette qui ne risque pas de conduire à l'insolvabilité de l'État.

- **La performance** : dans le but d'améliorer la transparence et l'efficacité dans la gestion des finances publiques, la LOLF a établi un cadre favorisant une culture ou une approche axée sur la performance, en formalisant les relations entre les différents acteurs impliqués dans l'exécution des politiques publiques par le biais de contrats. Dans cette optique, la LOLF a introduit des instruments spécifiques, notamment les Rapports sur les Priorités et la Planification (RPP) qui sont annexés au projet de loi de finances, ainsi que les Rapports Ministériels de Rendement (RMR) qui sont joints au Projet de Loi de Règlement Budgétaire (PLRB).
- **La transparence** : via sa démarche de performance, la LOLF a renforcé le principe de transparence en tant que principe constitutionnel primordiale dans la gestion des finances publiques et l'objectif ultime cherché par le citoyen :
  - *La cour des comptes contribue au développement de la bonne gouvernance et de la transparence dans la gestion des finances publiques.*<sup>4</sup>
  - *L'organe a pour mission notamment de proposer et de contribuer à animer une politique globale de prévention de la corruption, consacrant les principes de l'État de droit et reflétant l'intégrité, la transparence ainsi que la responsabilité dans la gestion des biens et des deniers publics.*<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Godbout Luc, et al, Transition démographique et soutenabilité des finances publiques du Québec, Actes du XVIe colloque sur : Relations intergénérationnelles, Enjeux démographiques, 21-24 juin 2010, Genève, p.2

<sup>2</sup> Brand Thomas, et Riberiro Marcos Poplawski, (2011) : La soutenabilité des finances publiques, L'Economie Mondiale, p. 68

<sup>3</sup> Loi organique n° 18-15, 2 septembre 2018, relative aux lois de finances, Article 05, Algérie.

<sup>4</sup> Loi Constitutionnelle, 28 novembre 1996, modifiée et complétée par la Loi n° 16-01 du 6 mars 2016, Article 192 (alinéa 2), Algérie.

<sup>5</sup> Ibid, Article 203 (alinéa 1).

## **Section 2 : Structure et contenu du budget des collectivités locales**

Le budget des CL (wilayas et communes) comporte deux sections :

- La section de fonctionnement ;
- La section d'équipement et d'investissement.

Chaque section est divisée en recettes et en dépenses obligatoirement équilibrées.<sup>1</sup>

A l'intérieur de la colonne « recette » et la colonne « dépenses », on trouve des chapitres divisés en articles adaptés aux différents types de dépenses et de recettes.

### **1. Structure du budget local :**

#### **1.1. Section de fonctionnement :**

La section de fonctionnement couvre l'ensemble des opérations financières liées aux dépenses et aux recettes indispensables au fonctionnement quotidien et à la gestion ordinaires des services au sein des CL (wilayas et communes).<sup>2</sup> Par exemple :<sup>3</sup>

- Parmi les dépenses, on trouve : des charges à caractère général, des charges de personnel, des charges de gestion courante, des intérêts de la dette, des dotations aux amortissements, des provisions.
- Tandis que les recettes incluent : des transferts de charges, les revenus issus de prestations de services, les dotations provenant de l'État, ainsi que les impôts et taxes. Il est également possible qu'y figurent des reprises sur provisions et amortissements réalisés par la collectivité.

De manière beaucoup plus particulière, dans les CL algériennes, les recettes locales de la section de fonctionnement se composent :<sup>4</sup>

- Du produit des ressources fiscales dont la perception au profit de la collectivité est autorisée par la législation et la réglementation en vigueur ;

---

<sup>1</sup>Loi n° 12-07, 21 février 2012, relative à la Wilaya, Article 158, & Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, article 179, Algérie.

<sup>2</sup> Institut National des Etudes Territoriales, (2015) : Déchiffrer Les Comptes Des Collectivités Locales : Des Clés Pour Agir. Disponible sur:

[www.lagazettedescommunes.com/telechargements/book\\_web\\_exe\\_1-1.pdf](http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/book_web_exe_1-1.pdf) , p. 18

<sup>3</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/21945-budget-local-primitif-supplementaire-fonctionnement-investissement#:~:text=La%20section%20de%20fonctionnement%20regroupe%20%3A&text=toutes%20les%20recettes%20que%20la,la%20collectivit%C3%A9%20a%20pu%20effectuer>, consulté le 22/02/2023.

<sup>4</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 195, Algérie.

- Des participations ou attributions de produits de fonctionnement de l'État, du fonds commun des collectivités locales et des établissements publics ;
- Des taxes, droits et rémunérations de services autorisés par les lois et règlements ;
- Du produit et des revenus du patrimoine de la collectivité.

En outre, les dépenses de la section de fonctionnement comprennent :<sup>1</sup>

- Les rémunérations et charges du personnel ;
- Les indemnités et charges liées aux fonctions électives ;
- Les contributions établies par les lois sur les biens et revenus de la collectivité ;
- Les frais d'entretien des biens meubles et immeubles ;
- Les dépenses d'entretien de la voirie ;
- Les participations et contingents de la collectivité ;
- Le prélèvement sur la section de fonctionnement au profit de la section d'équipement et d'investissement , à titre d'illustration on trouve l'arrêté interministériel du 18 mars 2008 qui a fixé le taux du prélèvement sur les recettes du fonctionnement du budget communal et du budget de la wilaya en stipulant que : Le taux minimal légal du prélèvement à opérer par les communes et les wilayas sur leurs recettes de fonctionnement et affecté à la couverture des dépenses d'équipement et d'investissement est fixé à dix pour cent (10 %)<sup>2</sup>
- Les intérêts de l'emprunt ;
- Les charges de fonctionnement liées à l'exploitation de nouveaux équipements ;
- Les frais de gestion des services de la collectivité ;
- La participation au fonds de garantie des impositions qui est fixé à deux pour cent (2 %) pour la wilaya et la commune.<sup>3</sup>
- Les charges antérieures.

### **1.2.Section d'équipement et d'investissement :**

La section d'investissement regroupe les programmes d'investissements en cours ou nouvellement élaborés et elle a pour objectif d'enrichir le patrimoine de la

---

<sup>1</sup> Ibid, Article 198.

<sup>2</sup> Arrêté interministériel, 18 mars 2008, fixant le taux de prélèvement sur les recettes de fonctionnement des budgets des communes et des budgets des wilayas, Article 1, Algérie.

<sup>3</sup> Arrêté interministériel, 18 mars 2008 fixant le taux de participation des wilayas et des communes au fonds de garantie des impositions, Article 1, Algérie.

collectivité. Ses dépenses sont généralement financées par les ressources permanentes de la collectivité, les dotations et subventions ou par l'emprunt. <sup>1</sup>Par exemple :<sup>2</sup>

- Les dépenses peuvent inclure : le remboursement de la dette et les dépenses d'équipement de la commune (travaux en cours, opérations pour le compte de tiers;
- Et parmi les recettes, on peut trouver : les emprunts, les dotations, les subventions de l'État et l'autofinancement, ce dernier présente une indication de la bonne santé financière de la collectivité, reflétant sa capacité à générer des excédents budgétaires qui peuvent être réinvestis dans des projets de développement.

Plus spécifiquement, dans les CL algériennes, les recettes locales de la section d'équipement et d'investissement se composent : <sup>3</sup>

- De prélèvements sur les recettes de fonctionnement mentionné précédemment.
- De produits des concessions de service public de la collectivité ;
- De l'excédent dégagé par des services publics gérés sous forme d'établissements à caractère industriel et commercial ;
- Du produit des participations en capital ;
- Des subventions de l'État et de la CSGCL pour le financement de projets productifs de revenus ;
- Des produits des aliénations ;
- Des dons et legs acceptés ;
- Toute recette temporaire ou occasionnelle ;
- Des produits des emprunts.

En outre, les dépenses de cette section comprennent :<sup>4</sup>

- Les dépenses d'équipement public ;
- Les dépenses de participation en capital à titre d'investissement ;
- Le remboursement en capital de l'emprunt ;
- Les dépenses de réhabilitation des infrastructures de la collectivité.

---

<sup>1</sup> Institut National des Etudes Territoriales, Op.cit, p. 18.

<sup>2</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/21945-budget-local-primitif-supplementaire-fonctionnement-investissement#:~:text=La%20section%20de%20fonctionnement%20regroupe%20%3A&text=toutes%20les%20recettes%20que%20la,la%20collectivit%C3%A9%20a%20pu%20effectuer> , consulté le 22/02/2023

<sup>3</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 195, Algérie.

<sup>4</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 198, Algérie.

## **2. Les documents budgétaires :**

Dans la gestion financière, le budget est un instrument indispensable pour la planification et la prise de décision ainsi que pour le suivi des finances publiques locales, dès lors, plusieurs documents budgétaires interviennent tout au long de l'année budgétaire afin de mieux adapter les priorités et les objectifs de la collectivité concernée. Comme on l'a déjà évoqué précédemment, en pratique, il n'existe pas un seul document budgétaire, mais plutôt :

- Un budget primitif ;
- Un budget supplémentaire ;
- Les autorisations spéciales (AS) et/ou les ouvertures de crédits par anticipation (OCA) ;
- Le compte administratif ;
- Et le compte de gestion.

### **2.1. Le budget primitif :**

Le budget primitif constitue un document fondamental et obligatoire par lequel l'assemblée délibérante locale, en l'occurrence, l'APC et l'APW, établit et approuve les prévisions de recettes et d'autorisations de dépenses pour la collectivité territoriale pour l'année à venir. Ce budget représente le plan financier principal de la collectivité, définissant les grandes lignes de sa politique financière et de ses actions à mener durant l'année concernée. Il est impératif que ce budget soit adopté avant le 31 décembre de l'année qui précède celle à laquelle il se rapporte.<sup>1</sup>

L'article 181 de la loi 11-10 relative à la commune et l'article 165 de la loi 12-07 relative à la wilaya précisent aussi que le budget primitif de la commune et de la wilaya doit être préparé avant le commencement de l'exercice financier à venir et est requis d'être approuvé par vote avant le 31 octobre de l'année en cours (ou avant l'année à laquelle le budget s'appliquera).

---

<sup>1</sup> Moysan, Émilie, Op.cit, pp. 137-142.

## **2.2. Le budget supplémentaire :**

Le budget supplémentaire, appelé aussi le budget rectificatif, donne lieu à une rectification et une modification des prévisions financières en matière de recettes et/ou des dépenses touchant la section de fonctionnement et/ou d'investissement et d'équipement.

Le budget supplémentaire représente une forme spécifique de décision budgétaire modificative, ayant pour objectif principal d'intégrer les résultats financiers de l'année antérieure. Cependant, son utilité ne se limite pas à cette seule fonction ; il permet également d'apporter des ajustements aux prévisions initiales du budget primitif en cours d'exercice. Typiquement, ce budget est adopté par l'assemblée délibérante locale au cours du second semestre de l'année en cours, mais il peut également être voté plus tôt, dès lors que les résultats financiers nécessaires à son élaboration sont disponibles. Il est important de noter qu'il peut ne pas être nécessaire de voter un budget supplémentaire si les résultats de l'année précédente étaient déjà connus et pris en compte au moment de l'adoption du budget primitif.<sup>1</sup>

Selon les articles 177 et 181 de la loi 11-10 relative à la commune et les articles 164 et 165 de la loi 12-07 relative à la wilaya, l'ajustement des dépenses (par exemple : catastrophe naturelle<sup>2</sup>, actions de solidarité<sup>3</sup>, amélioration des conditions de travail de son personnel<sup>4</sup>), et des recettes (par exemple : en cas de catastrophe naturelle d'envergure, le gouvernement central fournit une aide financière aux CL<sup>5</sup>) est basé sur les résultats financiers de l'exercice précédent, et effectué par le biais du budget supplémentaire. Ce dernier doit être approuvé et voté par l'assemblée délibérante locale avant le 15 juin de l'année d'exécution.

Ce budget supplémentaire doit inclure les résultats du compte administratif de l'année précédente, et il prend en considération les éléments suivants :<sup>6</sup>

- L'excédent ou déficit de fonctionnement ;
- L'excédent ou déficit d'équipement ;

---

<sup>1</sup> Moysan Émilie, Op.cit, pp. 137-142.

<sup>2</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 90, Algérie.

<sup>3</sup> [www.cg971.fr/category/collectivite/page/2](http://www.cg971.fr/category/collectivite/page/2), consulté le 20/09/2023

<sup>4</sup> <https://la1ere.francetvinfo.fr/guadeloupe/les-conseillers-departementaux-se-penche-sur-le-budget-supplementaire-de-leur-collectivite-1429628.html>, Consulté le 20/09/2023

<sup>5</sup> Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, (2022): Budget supplémentaire des dépenses (A) 2022-2023. Repérer à: publications.gc.ca/collections/collection\_2022/sct-tbs/BT31-2-1-2023-fra.pdf, p.3

<sup>6</sup> Finances Locales, (s, d), Disponible sur: <https://wartilani.hopital-dz.com/DGB/finances%20locales%20fr.pdf>, p .7

- Les Restes A Recouvrir des recettes de fonctionnement et d'équipement ;
- les Restes A Réaliser des dépenses de fonctionnement et d'équipement.

### **2.3. Les décisions modificatives :**

Les décideurs locaux peuvent se trouver confrontés à des défis imprévus d'ordre politique, économique ou social, dont les répercussions financières ne peuvent être anticipées. Dans de telles situations, il peut être nécessaire d'apporter des ajustements budgétaires pour corriger des sous-estimations de dépenses initiales ou pour répondre à de nouvelles dépenses qui se présentent. Ces ajustements budgétaires sont essentiels pour s'adapter à des circonstances changeantes et garantir la stabilité financière de la collectivité locale, tout en respectant les contraintes légales et en répondant aux besoins émergents de la communauté. On parle donc de décisions modificatives, qui, bien qu'ils ne soient pas obligatoires, sont votés par l'assemblée délibérante locale pour apporter des modifications au budget primitif en cours d'exercice. <sup>1</sup>Ces ajustements sont nécessaires pour répondre de manière flexible et rapide aux évolutions des conditions financières, économiques, ou aux imprévus qui peuvent survenir après l'adoption du budget primitif.

Ces décisions sont appelées « des Ouvertures de Crédits par Anticipation », lorsqu'elle intervient avant le budget supplémentaire, et « des Autorisation Spéciale », lorsqu'elles interviennent après le budget supplémentaire. Dans les deux cas, il est impératif que ces opérations soient couvertes par une source de financement correspondante.

### **2.4. Le compte administratif :**

Le compte administratif est un document essentiel dans la gestion budgétaire d'une collectivité locale, préparé par l'ordonnateur qui s'appuie sur les données issues de la comptabilité administrative. Ce document a pour but de présenter les résultats de l'exécution du budget de l'année précédente, en effectuant un rapprochement entre, d'une part, les autorisations budgétaires (recettes et dépenses prévues) et, d'autre part, les opérations financières réellement réalisées (recettes perçues et dépenses engagées). Le compte administratif se concentre sur l'exercice fiscal qui débute le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de la même année. De manière à accommoder la finalisation des

---

<sup>1</sup> Moysan Emilie, Op.cit, pp. 137-142.



transactions financières de l'exercice, la journée comptable du 31 décembre est étendue jusqu'au dernier jour du mois de janvier de l'année suivante.<sup>1</sup>

Il est important de noter que le compte administratif est un transfert d'un des différents résultats obtenus à partir des annexes (18, 21, 37, 39, 40, 41) indiquées dans le tableau ci-dessus.

**Tableau 21: Les annexes nécessaires pour l'établissement du compte administratif**

| Numéro de l'annexe | Intitulé                                     | Exemple d'informations     |
|--------------------|----------------------------------------------|----------------------------|
| 18                 | Fiche programme sous-section d'équipement    | Prévisions, réalisations.  |
| 21                 | Fiche récapitulative de recettes             | Recettes recouvertes       |
| 37                 | Etat des restes à réaliser (dépenses)        | Engagements, réalisations. |
| 39                 | Etat des restes à réaliser (recettes)        | Constataction, RAR.        |
| 40                 | Fonds spéciaux grevés d'affectation spéciale | Dépenses payées            |
| 41                 | Etat des crédits à engagés au 31 décembre    | Budget supplémentaire      |

**Source :** Réalisé par nos soins

## **2.5. Le compte de gestion :**

Le compte de gestion, qui retrace les activités budgétaires sous forme de dépenses et de recettes, adopte une structure similaire à celle du compte administratif, il inclut notamment :<sup>2</sup>

- **Une balance générale**, regroupant l'ensemble des comptes gérés par le trésorier, parmi lesquels figurent les comptes budgétaires ainsi que les comptes de tiers, ces derniers étant relatifs aux créanciers et débiteurs de la collectivité.
- **Le bilan comptable de la collectivité**, offrant une vue d'ensemble concise de ses actifs et passifs, que ce soit pour la collectivité elle-même ou pour l'organisation publiques locale concernée.

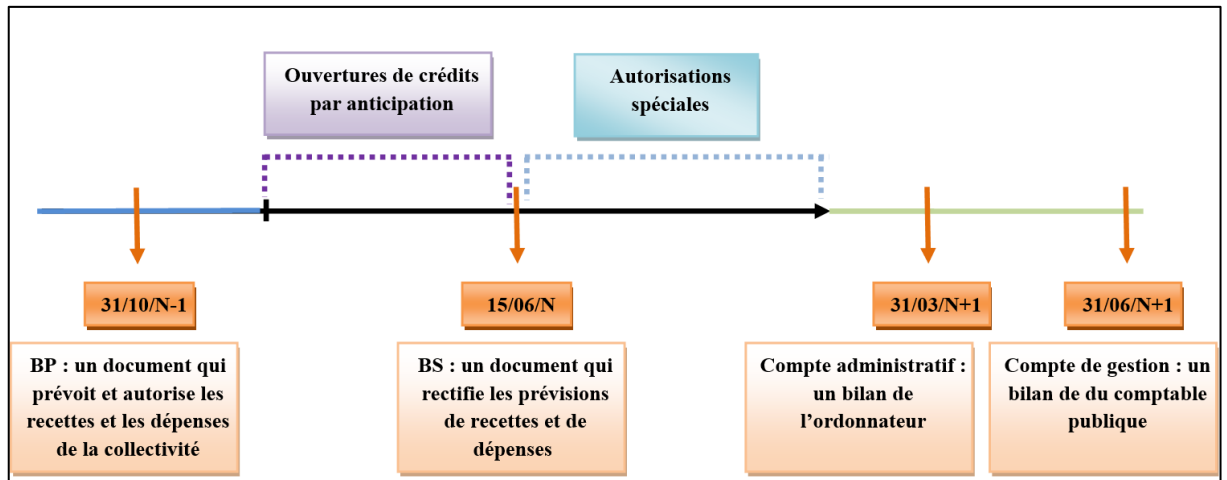
Dans le cas des CL en Algérie, le compte de gestion se doit de correspondre précisément au compte administratif et doit être soumis, après une vérification les

<sup>1</sup> Chekroun Mohamed, (2017) : Le financement du budget des collectivités locales et les contraintes du développement local : Cas du budget de la wilaya, Université de Saida, pp. 176-185, p. 180

<sup>2</sup> Les documents budgétaires. Disponible sur: <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/finances-locales/les-documents-budgetaires>

services des impôts effectués par la cour des comptes et ceci avant le 30 juin de l'année suivant l'exercice en question. Ainsi, la figure 23 met en évidence les dates précises de chaque document.

**Figure 23: Les critères distinctifs des différents documents budgétaires**



Source : Réalisée par nos soins

### 3. Elaboration du budget local :

L'élaboration du budget local est un processus très délicat pour les responsables locaux et impatientement attendu par les citoyens. Tout d'abord, la complexification de ce processus réside principalement dans la contrainte financière mais d'autres éléments d'ordre managérial peuvent rendre ce processus une mission exténuante et des fois inatteignable, on parle notamment de l'incapacité des responsables concernés d'analyser la situation financière de leur collectivité, d'identifier les besoins et priorités des citoyens, concilier les ressources et les dépenses locales afin d'optimiser la gestion des finances locales. En outre, il importe de souligner que cette planification si minutieuse témoigne de l'engagement réelle des élus locaux et l'implication des citoyens dans la prise de décision locale dans le cas où ils sont permis de consulter des informations financières et participer à l'élaboration même du budget de leur commune ou wilaya.

#### 3.1. Préparation du budget local :

Le projet du budget local est préparé par les organes exécutifs locaux avant le début de l'exercice, il s'agit du secrétaire général de la commune sous l'autorité du président

de l'assemblée populaire communale<sup>1</sup> en ce qui concerne le budget de la commune et le wali pour le budget de la wilaya<sup>2</sup>, dans ce cas une coordination avec les chefs des services ainsi que la direction des impôts est nécessaire afin de disposer des recensements et rôles des contribuables aux impôts.

Cette première forme du budget local implique le suivi de quatre étapes essentielles, tout en tenant compte des priorités de fonctionnement et d'investissement, à savoir : <sup>3</sup>

- Estimation des recettes prévisibles (elles sont estimées au réel ou par extrapolation des réalisations de l'exercice précédent).
- Évaluation des dépenses, avec une estimation réelle pour les obligations légales et obligatoires, et une extrapolation des dépenses liées à la gestion courante des affaires de l'exercice précédent.
- Recherche d'un équilibre entre la somme des recettes et des dépenses.
- Préparation du budget en vue de sa présentation.

La préparation des budgets locaux au niveau des collectivités territoriales en Algérie est un processus complexe qui requiert une série de documents distincts, tant pour le budget primitif initial et que pour tout budget supplémentaire éventuel. Pour élaborer ces budgets de manière complète et transparente, les autorités locales doivent s'appuyer sur une documentation spécifique.

---

<sup>1</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 180, Algérie.

<sup>2</sup> Loi n° 12-07, 21 février 2012, relative à la Wilaya, Article 160 Algérie.

<sup>3</sup> Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, Guide de préparation du budget communal, Mauritanie, p. 19, Disponible sur :

[https://bibliotheque.pssfp.net/livres/GUIDE\\_DE\\_PREPARATION\\_DU\\_BUDGET\\_COMMUNAL\\_MAURITANIE.pdf](https://bibliotheque.pssfp.net/livres/GUIDE_DE_PREPARATION_DU_BUDGET_COMMUNAL_MAURITANIE.pdf)

**Figure 24: Liste des documents essentiels pour les budgets primitifs et supplémentaire**

| Budget Primitif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Budget Supplémentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget primitif ;</li> <li>- Extrait de délibération portant vote du budget primitif ;</li> <li>- Cahier des observations générales ;</li> <li>- La feuille de calcul (recettes fiscales) ;</li> <li>- Etat matrice du personnel ;</li> <li>- Etat de recettes des biens productifs de revenus ;</li> <li>- Etat du parc ;</li> <li>- état de prélèvement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget primitif ;</li> <li>- L'extrait de délibération ;</li> <li>- Les décisions d'ouverture de crédit par anticipation ;</li> <li>- Le cahier des observations générales ;</li> <li>- L'état des nouvelles recettes ;</li> <li>- Les annexes 37 et 39 ;</li> <li>- Le registre des engagements</li> </ul> |

**Source :** Adaptée à partir du : La Cours des Comptes, (s, d) : Guide de contrôle des collectivités territoriales, pp. 110-113, Disponible sur : [https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct\\_fr.pdf](https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct_fr.pdf)

### **3.2.Vote et approbation du budget local :**

Pour la commune :<sup>1</sup>

- Une fois examiné par la commission financière, le budget primitif est soumis au vote de l'APC et doit être approuvé avant le 31 octobre de l'exercice précédant celui auquel il se rapporte. En ce qui concerne le budget supplémentaire, son approbation doit intervenir avant le 15 juin de l'exercice auquel il est destiné.
- Les ouvertures de crédits votés indépendamment, en cas de besoin, sont désignés comme des « Ouvertures de Crédits par Anticipation » si elles sont décidées avant

<sup>1</sup> Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Article 181, 182, 183, 185, 186 et 187, Algérie.

l'approbation du budget supplémentaire, et comme des « autorisations spéciales » si elles sont décidées ultérieurement.<sup>1</sup>

- Les crédits sont approuvés et votés de manière spécifique, par chapitre et par article.
- Le budget ne peut être adopté à moins d'être en équilibre ou de prévoir les dépenses obligatoires.
- Si le wali constate que le budget communal n'est pas voté en équilibre par membres de l'APC, il le renvoie avec ses observations dans les quinze (15) jours suivant sa réception au président, qui le soumet à une seconde délibération de l'APC dans les dix (10) jours qui suivent.
- En cas de nouvel échec du vote du budget sans équilibre ou sans prise en compte des dépenses obligatoires, l'assemblée populaire communale fait l'objet d'une mise en demeure de la part du wali.
- Si, à l'expiration d'une période de 8 jours à compter de la date de la mise en demeure, le budget n'est pas voté selon les conditions stipulées par le code communal, il sera automatiquement réglé par le wali.
- Si, pour certaines raisons, le budget de la commune n'est pas officiellement approuvé avant le début de l'exercice, les recettes et les dépenses ordinaires du dernier exercice sont maintenues jusqu'à l'approbation du nouveau budget. Néanmoins, les dépenses ne peuvent être engagées et mandatées qu'à hauteur d'un douzième (1/12) du montant de l'exercice précédent par mois.
- En cas de non-adoption du budget en raison de dysfonctionnements au sein de l'APC, et conformément à l'article 102 de la loi 11-10 relative à la commune, le wali convoque une session extraordinaire de l'APC pour finaliser l'adoption du budget.
- Le budget de la commune est élaboré pour l'année civile, avec une période d'exécution s'étendant comme suit :
  - Jusqu'au 15 mars de l'année suivante pour les opérations de liquidation et de mandatement des dépenses ;
  - Jusqu'au 31 mars pour les opérations de liquidation et de recouvrement des produits, ainsi que pour le paiement des dépenses.

Pour la wilaya : <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Il en est de même pour le budget de la wilaya (Loi n° 12-07, 21 février 2012, relative à la Wilaya, Article 177, Algérie.)

<sup>2</sup> Loi n° 12-07, 21 février 2012, relative à la Wilaya, Article 161, 162, 164, 165, 167, 168 et 169, Algérie.

- La commission financière examine le projet de budget de la wilaya, qui est ensuite soumis à l'APW pouvant apporter des modifications.
- Le vote du projet de budget de la wilaya par l'APW doit impérativement respecter l'équilibre financier.
- Le vote du projet de budget de la wilaya s'effectue par chapitre.
- Le budget primitif doit être approuvé avant le 31 octobre de l'exercice précédent, tandis que le budget supplémentaire doit être voté avant le 15 juin de l'exercice auquel il s'applique.
- Les ouvertures de crédits votés indépendamment, en cas de besoin, sont désignés comme des « Ouvertures de Crédits par Anticipation » si elles sont décidées avant l'approbation du budget supplémentaire, et comme des « Autorisations Spéciales » si elles sont décidées ultérieurement.
- En cas de non-règlement définitif du budget de la wilaya avant le début de l'exercice, les recettes et les dépenses ordinaires du dernier exercice continuent à être appliquées jusqu'à l'approbation du nouveau budget. Cependant, les dépenses ne peuvent être engagées et autorisées qu'à concurrence d'un douzième provisoire par mois du montant des crédits de l'exercice précédent.
- En cas d'échec du vote du projet de budget en raison de dysfonctionnements au sein de l'APW, le wali convoque exceptionnellement une session extraordinaire pour son adoption. Cependant, cette session ne peut être tenue que si la période réglementaire d'adoption du budget est dépassée, et après l'application des dispositions de l'article 167 de la loi 12-07 relative à la wilaya. Si cette session n'aboutit pas à l'adoption du projet de budget, le wali saisit le ministre chargé de l'intérieur, qui prend les mesures nécessaires pour régler la situation.
- En cas de déficit constaté lors de l'exécution du budget de la wilaya, l'APW est tenue de mettre en place toutes les mesures nécessaires pour résorber ce déficit et garantir l'équilibre rigoureux du budget supplémentaire de l'exercice suivant.
- En l'absence de mesures correctives prises par l'APW, le ministre chargé de l'intérieur et le ministre des finances peuvent intervenir pour remédier à la situation, y compris autoriser la résorption du déficit sur deux exercices ou plus.
- Le budget de la wilaya est établi pour l'année civile, avec une période d'exécution s'étendant comme suit :

- Jusqu'au 15 mars de l'année suivante pour les opérations de liquidation et de mandatement des dépenses ;
- Jusqu'au 31 mars pour les opérations de liquidation et de recouvrement des produits, ainsi que pour le paiement des dépenses.

Dès que le budget local est soumis au vote et approuvé, il doit également recevoir l'approbation de l'autorité de tutelle, c'est-à-dire du wali pour les communes et du ministre chargé de l'intérieur pour les wilayas. Cette étape est déterminante pour rendre le budget exécutoire, permettant ainsi à l'autorité de tutelle d'exercer un contrôle sur les dépenses budgétaires. Notamment, les budgets des wilayas et des communes les plus importantes sont approuvés après l'émission d'un avis par le ministre des finances, puis ratifiés par le ministre de l'intérieur. <sup>1</sup>

L'approbation des décisions budgétaires est généralement soumise à la validation de l'autorité de tutelle, à savoir le wali. Toutefois, pour les communes de moins de 50 000 habitants, les chefs de daïra ayant un personnel qualifié sont habilités à accorder leur approbation, en conformité avec les réglementations en vigueur. En d'autres termes, le budget ne devient exécutoire qu'après avoir obtenu l'approbation de l'autorité compétente, sauf dans les petites communes où cette responsabilité peut être déléguée aux chefs de daïra compétents conformément à la législation en vigueur. <sup>2</sup>

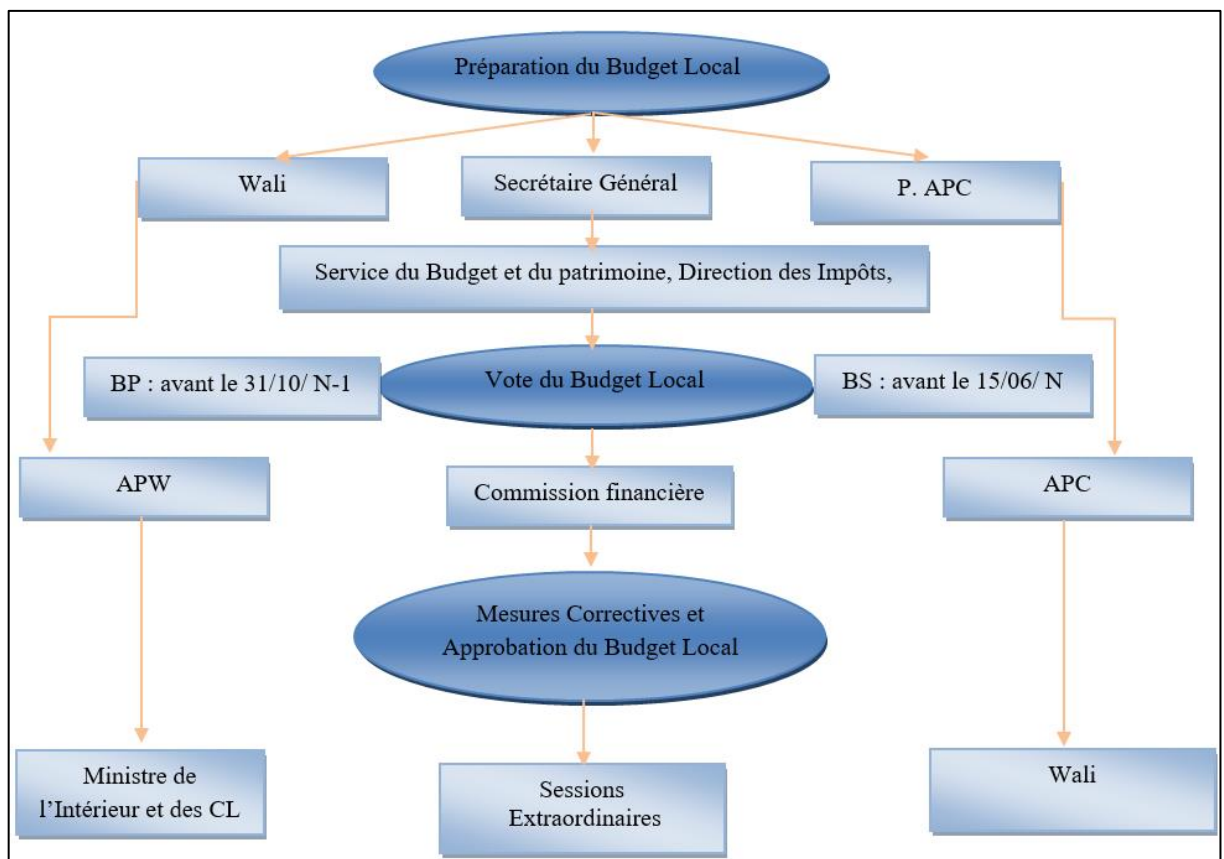
Après avoir détaillé les processus de préparation, de vote et d'approbation du budget local, tant au niveau de la wilaya que de la commune, on présenterait la figure 25 pour synthétiser les rôles et interactions des principaux acteurs impliqués dans ces étapes. Ainsi, on voit bien que cette illustration donne une idée claire sur les interactions respectives des représentants de l'État et des organes délibérants facilitant ainsi la compréhension de leur contribution respective et de l'interdépendance de leurs actions dans le cycle budgétaire.

---

<sup>1</sup> Chakroun Mohamed, Op.cit, p. 181.

<sup>2</sup> Ahmed Zaid Malika, (2018) : La capacité de financement de la Commune de Draa Ben Khedda à travers l'analyse des documents budgétaires, Mémoire, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p. 45

**Figure 25 : Les intervenants clés dans le processus d'élaboration du budget local**



**Source :** Réalisée par nos soins



## **Section 3 : Mise en application du budget des collectivités locales**

### **1. Exécution du budget local :**

En règle générale, l'exécution du budget des CL dépend de deux acteurs principaux, l'ordonnateur et le comptable public. L'article 55 de la loi 90-21 relative à la comptabilité publique stipule que : « *les ordinateurs et les comptables publics exercent des tâches différentes et complémentaires mais surtout incompatibles* ». Autrement dit, le principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable stipule que le responsable chargé de prendre des décisions ou de superviser les tâches administratives ne devrait pas être responsable de la gestion des fonds ou du paiement des dépenses. Ce principe impose une indépendance organique et fonctionnelle entre les deux fonctions et un contrôle réciproque entre celles-ci, dans le but de garantir la bonne gestion des deniers publics. Ainsi, l'ordonnateur va seulement pouvoir décider de créer une dépense ou de constater une recette. En revanche, il ne pourra pas régler cette dépense ni encaisser cette recette. Puis, le comptable public va contrôler la régularité de la dette ou de la créance et pourra procéder à son règlement ou à son encaissement. En revanche, il ne pourra pas créer lui-même une dette ou une créance. Cette séparation permet donc de prévenir les risques d'imprudence, de négligence et d'infractions (corruption, etc.).<sup>1</sup> En outre, la responsabilité de l'ordonnateur ne se restreint pas uniquement aux aspects financiers. Elle englobe l'ensemble des actes de sa gestion, qu'ils relèvent du domaine administratif ou politique. Effectivement, la responsabilité de l'ordonnateur est engagée dès qu'une faute de gestion est commise.<sup>2</sup> Bien que la séparation organique entre l'ordonnateur et le comptable soit maintenue, cela n'empêche pas d'envisager une évolution de l'organisation actuelle en faveur d'une coordination renforcée entre ces deux acteurs, ainsi que d'une plus grande mutualisation de leurs moyens et outils.<sup>3</sup> Dès lors, cette approche s'inscrit dans une logique de collaboration accrue et réciproque, permettant une gestion plus cohérente et une meilleure synergie entre les responsabilités administratives et financières au sein des CL.

---

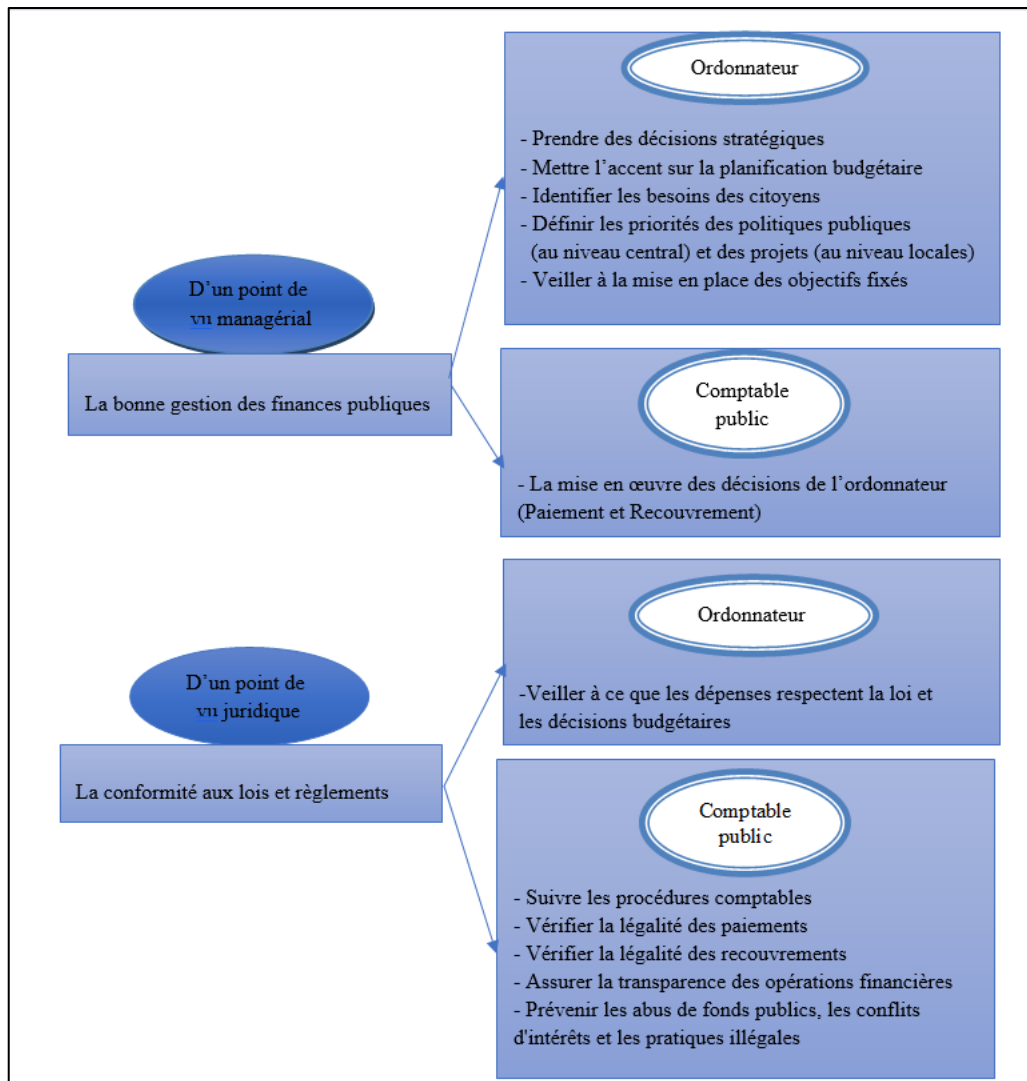
<sup>1</sup> Guillerrou Julie, et al, Op. cit, pp. 160-163.

<sup>2</sup> Bilounga Steve Thiery, (2017) : Les relations entre l'ordonnateur et les comptables à la lumière de la loi du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État au Cameroun, Gestion & Finances Publiques, no 3, p. 113

<sup>3</sup> Migaud Didier, (2018) : Les propositions du Premier président de la Cour des comptes pour une rénovation du système de responsabilité financière, Gestion et finances publiques, no. 4, p.73

Finalement, la séparation des ordonnateurs et des comptables publics peut être expliquée en mettant en avant deux aspects essentiels, à savoir : l'aspect managérial et l'aspect juridique, comme le montre la figure 26.

**Figure 26: Les objectifs du principe de séparation des fonctions de l'ordonnateur et de comptable public**



**Source :** Réalisée par nos soins

De manière synthétique, on peut affirmer que la gestion efficace et efficiente des finances publiques (d'un point de vue purement managérial), relève principalement de la responsabilité de l'ordonnateur, tandis que la conformité aux lois (d'un point de vue purement juridique), incombe principalement au comptable.

## **2. Les intervenants dans l'exécution du budget local :**

### **2.1.L'ordonnateur :**

L'ordonnateur est défini comme toute personne habilitée, au nom de l'État ou des entités publiques, à ordonner l'exécution des recettes et des dépenses inscrites au budget de l'État. En ce qui concerne les recettes, il constate les droits de l'État et des autres entités publiques, procède à la liquidation, et émet les titres de créances correspondants. Quant aux dépenses, il évalue leur opportunité en conformité avec les objectifs définis par la loi de finances et les budgets votés. Il engage, liquide et ordonnance les dépenses dans la limite des crédits disponibles, en tenant compte des objectifs des programmes de l'État ou des autres entités publiques.<sup>1</sup>

Au sens de la loi 90-21 relative à la comptabilité publique : « l'ordonnateur est toute personne ayant qualité pour effectuer les opérations suivantes :<sup>2</sup>

- La constatation ;
- La liquidation de la recette ;
- L'engagement ;
- La liquidation de la dépense ;
- L'ordonnancement ou le mandatement. »

Les ordonnateurs se divisent en ordonnateurs principaux et ordonnateurs secondaires. En ce qui concerne les ordonnateurs principaux, ils sont responsables de l'émission des ordonnances de paiement en faveur des créanciers, des ordres de recettes à l'encontre des débiteurs, ainsi que des ordonnances de délégation de crédits au bénéfice des ordonnateurs secondaires. Ces derniers, à leur tour, sont chargés de l'émission des mandats de paiement en faveur des créanciers dans la limite des crédits qui leur ont été délégués, ainsi que des ordres de recettes à l'encontre des débiteurs. <sup>3</sup>

Ainsi, les ordonnateurs principaux au niveau des CL sont :

- Les walis, lorsqu'ils agissent pour le compte de la wilaya ;

---

<sup>1</sup> Bilounga Steve Thiery, Op.cit, p.109

<sup>2</sup> Loi n° 90-2, 15 août 1990, relative à la comptabilité publique, Article 23, Algérie.

<sup>3</sup> Décret exécutif n° 91-313, 7 septembre 1991, fixant les procédures, les modalités et le contenu de la comptabilité des ordonnateurs et des comptables publics, Article 07 et 08, Algérie.

- Les présidents des assemblées populaires communales agissant pour le compte des communes.

Et les ordonnateurs secondaires sont responsables, en leur qualité de chef des services déconcentrés, des fonctions définies ci-dessus (constatation, liquidation, engagement, etc.). En somme, un ordonnateur peut être nommé, comme un wali ou un directeur, ou élu, tel que le président de l'APC, en l'occurrence un maire.

## **2.2. Le comptable public :**

Un comptable public est typiquement un comptable en deniers, ce qui implique la gestion et la manipulation de fonds et de valeurs. Cependant, de manière exceptionnelle, un comptable public peut également être un comptable de matière, impliqué dans la gestion de biens mobiliers, ou un comptable d'ordre, responsable de la centralisation des écritures comptables.<sup>1</sup>

Chaque entité publique dispose d'un comptable public. Cela inclut l'État central et ses ministères, tels que le ministère de l'industrie, ainsi que les instances de gouvernance locale comme les wilayas et les communes. De même, les établissements publics, tels que les hôpitaux, les universités, la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS), sont également équipés d'un comptable public.

Au sens de la loi 90-21 relative à la comptabilité publique :<sup>2</sup> « le comptable public est toute personne régulièrement nommée pour effectuer les opérations suivantes :

- Recouvrement de recettes et paiement de dépenses ;
- Garde et conservation des fonds, titres, valeurs, objets ou matières dont il a la charge ;
- Maniement de fonds, titres, valeurs, biens, produits et matières ;
- Mouvement de comptes de disponibilité. »

Comme c'est le cas pour les ordonnateurs, les comptables publics se divisent également en deux catégories : principaux et secondaires. La première catégorie comprend plus précisément :

- Les agents comptables centraux du trésor.
- Les trésoriers centraux.

---

<sup>1</sup> Ouhaki Ali, et Malainine Cheklekbire, (2022) : Entre l'épée de Damoclès et le management public : cas de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public au Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, no. 4-2, p. 340

<sup>2</sup> Loi n° 90-2, 15 août 1990, relative à la comptabilité publique, Article 33, Algérie.

- Les trésoriers principaux.
- Les trésoriers des wilayas.
- Les agents comptables des budgets annexes.

Et la deuxième catégorie comprend :

- Les receveurs des impôts.
- Les receveurs des domaines.
- Les receveurs des douanes.
- Les conservateurs des hypothèques.

Ainsi, le trésorier de la wilaya est comptable principal du budget de la wilaya.<sup>1</sup> et le receveur des impôts est le comptable principal du budget des communes.<sup>2</sup> . Ces deux agents retracent, en matière de recettes :

- Les prévisions des recettes ;
- Les ordres de recettes émis ainsi que les annulations ou réductions opérées sur ces ordres de recettes ;
- Les recouvrements effectués ;
- Et les Restes à recouvrir.

En matière de dépenses ;

- Les crédits ouverts.
- Les dépenses réalisées.
- Les soles disponibles.

### **3. Processus d'exécution du budget local :**

Le processus d'exécution des dépenses et des recettes au niveau de la commune et/ou la wilaya se décline en deux phases :

#### **3.1. La phase administrative :**

La phase administrative d'exécution du budget local relève de la responsabilité de l'ordonnateur (P-APC ou wali). Elle implique, en ce qui concerne les dépenses, trois

---

<sup>1</sup> Ibid, Article 53.

<sup>2</sup> Ibid, Article 54.

étapes successives : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement. Pour ce qui est des recettes, cette phase comprend également trois étapes : la constatation, la liquidation et l'ordre de recettes.

### **3.1.1. En matière de dépenses :**

- a. L'engagement :** la notion d'engagement dans la gestion des finances publiques se divise en deux aspects essentiels et complémentaires : juridique et comptable. Cette méthode prévient efficacement les impasses financières et assure un fonctionnement fluide et responsable des activités financières des unités administratives.
- **L'engagement juridique :** la phase administrative débute par l'engagement, lequel doit être immédiatement préalable ou au plus tard concomitant avec l'engagement juridique. L'engagement juridique survient lorsque la collectivité contracte une obligation envers un tiers, que ce soit par le biais d'un contrat (tel qu'un marché de travaux, de fournitures, ou un emprunt), d'une réglementation ou d'un statut (comme les traitements et indemnités), ou encore par une décision de justice (notamment en matière de dommages et intérêts).<sup>1</sup>
  - **L'engagement comptable :** il se définit comme l'affectation des crédits à une opération résultant de l'engagement juridique. L'engagement comptable revêt plusieurs formes. La forme « prévisionnelle » est la forme la plus fréquente des engagements comptables. Il s'agit d'engager les dépenses (ou recettes) connues en début d'exercice : il en va ainsi des factures de fluides, de maintenance, des recettes fiscales ou des recettes liées aux dotations.<sup>2</sup>

L'acte d'engagement se distingue par les aspects suivants : <sup>3</sup>

- Il ne devient une dette qu'une fois que les travaux sont exécutés, que les marchandises sont reçues, ou que les services sont rendus ;
- Il est effectué par les ordonnateurs dans la limite des crédits qui leur sont accordés ;
- L'engagement n'a une validité budgétaire qu'après son enregistrement dans la comptabilité des dépenses engagées et l'approbation du contrôleur financier ;

---

<sup>1</sup> Guyon Laurent, (2018) : Fiche 3. Maîtriser les procédures d'exécution budgétaire, Fiches de Finances publiques locales, Rappels de cours et exercices corrigés, Dirigé par Guyon Laurent, Ellipses, pp. 23-29.

<sup>2</sup> <https://blog.acpformation.fr/2017/11/28/vertus-de-comptabilite-engagements/> , consulté le 04/03/2023.

<sup>3</sup> Hazab Zineb Khadidja, et Djamil Abdeldjalil, (2022) : La convergence entre la comptabilité générale et la comptabilité publique, Revue d'études juridiques et économiques, vol. 5, no. 3, pp. 145

- L'engagement doit demeurer dans les limites des autorisations budgétaires et est subordonné aux autorisations, avis ou visas prévus par les lois ou règlements propres à chaque catégorie d'entités publiques.<sup>1</sup>

**b. La liquidation :** la liquidation vise à identifier le montant de la dette des redevables, et il revient à l'ordonnateur de constater les droits de créances de la collectivité.<sup>2</sup>

Cette phase de la procédure budgétaire comporte deux opérations distinctes :

- La constatation du service fait.
- La liquidation proprement dite qui consiste à calculer exactement le montant de la dette de la collectivité locale (commune ou wilaya) et de s'assurer qu'elle est exigible.

La liquidation de la dépense est soumise aux conditions ci-dessous :<sup>3</sup>

-Elle survient après un engagement régulier, la preuve de la prestation, la réception de la demande de liquidation (souvent sous la forme d'une facture), et le calcul de la dette (l'addition des factures) ;

-L'ordonnateur constate l'exécution de la prestation, ce qui implique la vérification de la règle du service fait, en se basant sur les pièces justificatives ;

-La liquidation est suivie de l'ordonnancement (ou mandatement), étape ultime qui permet d'émettre les paiements.

**c. L'ordonnancement :** L'ordonnancement est l'acte administratif qui, en conformité avec les résultats de la liquidation, donne l'ordre au comptable public de procéder au paiement de la dette de l'entité publique. En ce qui concerne les dépenses, l'ordonnancement se matérialise sous la forme d'un mandat administratif. Cet acte d'ordonnancement est, comme son nom l'indique, signé par l'ordonnateur.<sup>4</sup>

**3.1.2. En matière de recettes :** Le cycle d'exécution des recettes est parallèle au cycle d'exécution des dépenses avec une phase administrative qui relève de l'ordonnateur et une phase comptable. La phase administrative débute par l'engagement dès qu'un acte juridique permet de constater que la recette est certaine, soit parce que le tiers a consommé une prestation produite par la collectivité soit parce qu'il a lui-même prit un acte s'engageant à verser une

---

<sup>1</sup> Huteau Serge, (2006) : Le management public territorial, 2e éd., Papyrus, p.338.

<sup>2</sup> <https://compta-finances-locales.collectivites.legibase.fr/base-de-connaissances/le-cycle-budgetaire/la-liquidation-des-recettes-par-lordonnateur-14945> , consulté le 04/03/2023.

<sup>3</sup> Hazab Zineb Khadidja, et Abdeldjalil Djamil, (2022) : La convergence entre comptabilité générale et comptabilité publique, Revue D'études Juridiques et économique, vol. 5, no. 3, p.145

<sup>4</sup> Guyon Laurent, Op.cit, pp. 23-29.

somme (subvention).<sup>1</sup> Les opérations de recettes incluent aussi trois (03) étapes qui sont : la constatation, la liquidation et l'émission de l'ordre de recette.

**a. La constatation de la recette :** la constatation de la recette marque le moment où un droit naît, générant une taxe qui deviendra exigible.

**b. La liquidation de la recette :** il s'agit de rassembler des documents de base en vue de passer à la phase d'émission des titres de recettes. Ces documents de base peuvent inclure :

- Les rôles exécutoires, tels que ceux relatifs à la taxe foncière sur les biens bâtis et non bâtis.
- Les états de produits, comme ceux liés à la taxe sur les spectacles.
- Les ordres de versement, par exemple, pour les droits de fêtes.
- Les contrats, comme les baux et les procès-verbaux d'adjudication.
- À côté de cela, on trouve aussi : les délibérations, les arrêtés, les cahiers des charges, ainsi que toutes autres pièces prévues par la loi et les règlements.

**c. Etablissement des titres de recettes :** lorsque l'ordonnateur constate une créance de la collectivité, il doit émettre un titre de perception à l'encontre du débiteur. On dit qu'il procède à la liquidation de la recette, c'est-à-dire qu'il va déterminer le fondement juridique du droit constaté et le montant de ce droit.<sup>2</sup>

### **3.2. La phase comptable :**

La phase comptable d'exécution du budget relève du trésorier communal ou du trésorier de la wilaya agissant en tant que comptable public. Cette étape implique, en ce qui concerne les dépenses, le paiement, et en matière de recettes, le recouvrement.

#### **3.2.1. En matière de dépenses :**

**a. Le paiement des dépenses :** à l'issue de l'établissement du mandat de paiement en faveur du créancier, le trésorier communal procède au paiement, conformément à la phase comptable. Conformément aux dispositions de la loi n° 90-21 du 15-08-1990 relative à la comptabilité publique, le trésorier communal est tenu de réaliser les

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Boussat François, et al, (2001) : Guide pratique de gestion d'un établissement public local d'enseignement, Tome 1, ESF éditeur. Disponible sur: [https://books.google.dz/books?id=BKi-bsZZLHAC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=BKi-bsZZLHAC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false) , p.181



vérifications nécessaires et obligatoires, spécifiées notamment par l'article 36 de cette loi, à savoir :

- La conformité de l'opération avec les lois et les règlements en vigueur ;
- La qualité de l'ordonnateur ou de son délégué ;
- La régularité des opérations de liquidation et de la dépense ;
- La disponibilité des crédits ;
- S'assurer que la créance n'est pas atteinte par une déchéance ou frappé d'opposition ;
- S'assurer du caractère libératoire du paiement ;
- Visas des contrôles prévus par les lois et les règlements en vigueur ;
- La validité de l'acquis libératoire.

**b. La procédure du passer-outre :** l'ordonnateur et le comptable public gère une relation assez particulière dont l'interaction est permanente, c'est la raison pour laquelle le législateur a essayé de proposer des solutions aux problèmes qui peuvent perturber l'efficacité de cette relation. Par exemple, en cas de désaccord sur le paiement d'une dépense, les articles 47 et 48 de la loi 90-21 encadrent spécifiquement ces situations de refus de paiement par le comptable public. Ces articles permettent à l'ordonnateur de requérir par écrit et sous sa responsabilité que le paiement soit effectué malgré le refus du comptable public. Lorsque le comptable public accède à cette réquisition, sa responsabilité personnelle et pécuniaire est déchargée. Il doit ensuite transmettre un compte rendu dans les conditions et modalités qui seront fixées par voie réglementaire.

Toutefois, tout comptable doit refuser de déférer à la réquisition, si le refus initial est justifié par :

- L'indisponibilité des crédits ;
- L'indisponibilité de trésorerie ;
- L'absence de justification du service fait ;
- Le caractère non libératoire du paiement ;
- L'absence de visa du contrôle des dépenses engagées ou de la commission des marchés habilitées, lorsqu'un tel visa est prévu par la réglementation en vigueur.

### **3.2.2. En matière de recettes :**

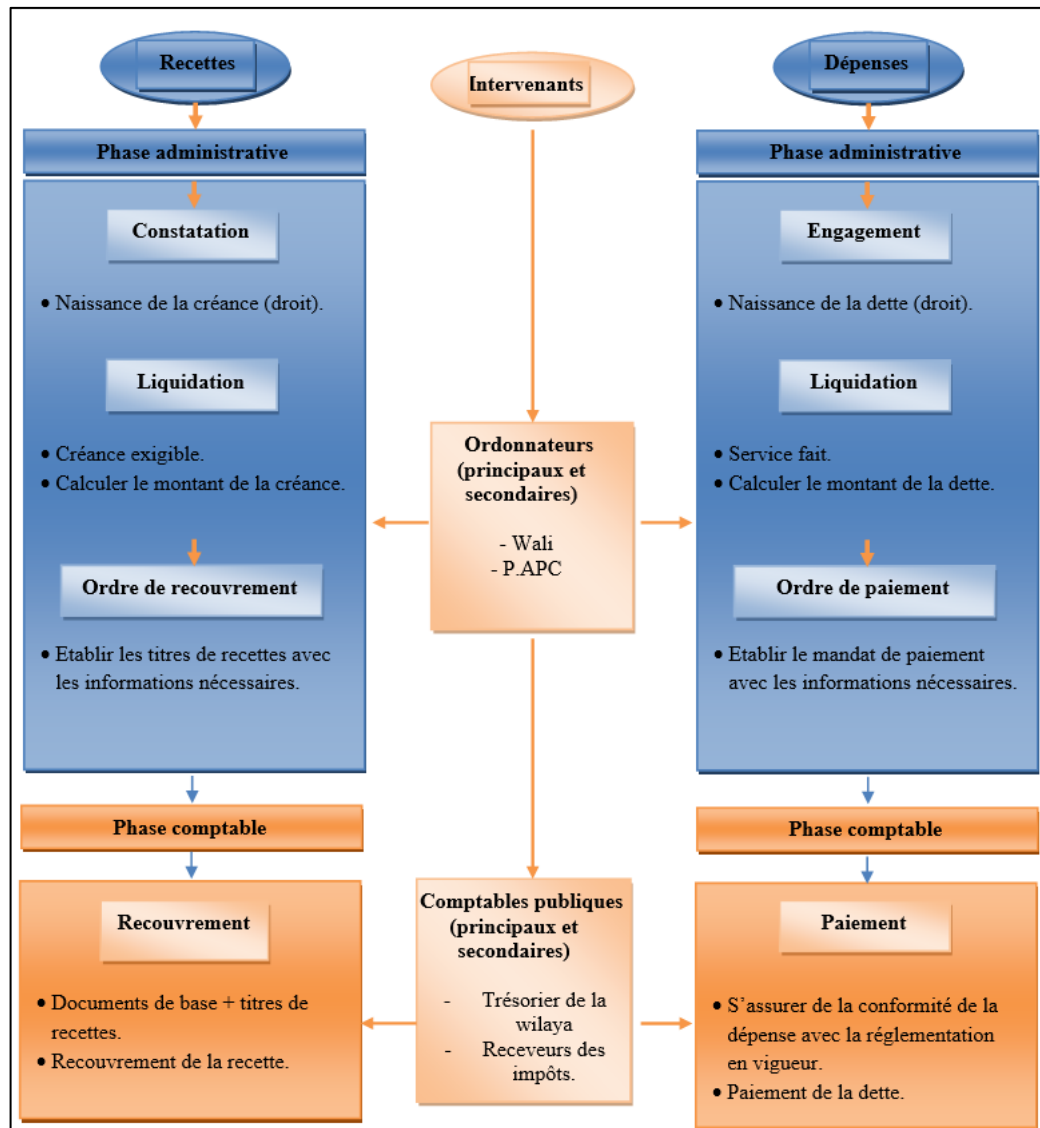
**a. Le recouvrement des recettes :** le recouvrement des recettes des CL et des organismes publics locaux forme une mission fondamentale confiée exclusivement aux comptables publics. L'accomplissement de cette mission doit prendre en considération plusieurs éléments, notamment : l'intérêt croissant des élus locaux pour un recouvrement rapide des recettes autres que la fiscalité directe locale, la surveillance attentive exercée par le juge des comptes, ainsi que la volonté de la direction générale de la comptabilité publique d'améliorer continuellement la prestation de services offerte par le réseau du trésor public aux collectivités et organismes publics locaux.<sup>1</sup>

Pour résumer, la figure 27 vise à décrire brièvement le processus d'exécution du budget local ainsi que les « intervenants-acteurs » clés de ce processus.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, (2005) : Recouvrement des recettes des collectivités territoriales et des établissements publics locaux. Disponible sur: [https://www.jurisconsulte.net/upload/recouvrement\\_recettes\\_cl.pdf](https://www.jurisconsulte.net/upload/recouvrement_recettes_cl.pdf), p.3

**Figure 27: Le processus d'exécution du budget des collectivités locales**



**Source :** Elaborée par nos soins.

#### **4. La nomenclature budgétaire des collectivités locales :**

Les opérations budgétaires des CL (communes et wilayas) se présentent suivant une classification bien définie dans le but d'organiser et de standardiser la structure des budget locaux, et au même temps d'aider à la compréhension et à l'analyser des prévisions budgétaires, soit dans les opérations de préparation, vote et approbation des budgets, soit dans les opérations de contrôle.

Pour les CL en Algérie, les recettes et les dépenses se présentent selon une classification par nature et comprend 7 classes, la classe est le groupement de toutes les

subdivisions dont le premier chiffre est celui de ladite classe, quant au deuxième chiffre, il précise le chapitre concerné.

Les classes appliquées par le cadre comptable des CL sont présentées dans le tableau ci-dessous, cette classification est inspirée du Plan Comptable National (PCN), et ceci après l'avoir modifié pour l'adapter aux spécificités de la comptabilité publique.

**Tableau 22: Classifications des plans comptables locaux**

| <b>0 « Statistique »</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elle nous informe sur l'excédent ou le déficit de la section d'équipement et d'investissement transféré de l'exercice précédent ainsi que les relations entre la collectivité locale et ses unités économiques locales.                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>1 « Fonds propres »</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>2 « Investissement »</b>                                                                                                                                                                                       |
| Elle Contient 5 comptes où sont retracés les moyens de financement utilisés par la collectivité locale pour son équipement ainsi que les mouvements financiers d'investissements économiques.                                                                                                                                                                                                | Elle est subdivisée en six (6) comptes où sont retracées les opérations d'acquisitions ou d'aliénations, de création et de maintien en l'état des biens meubles et immeubles appartenant à la collectivité locale |
| <b>3, 4 et 5 « Stocks Créances et Dettes »</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles sont subdivisées chacune en dix (10) comptes, destinés à enregistrer les charges et les produits qui se rapportent au fonctionnement des services de la collectivité locale.</li> <li>- Elles ne comprennent aucune opération relative à l'équipement et investissement, ni charges et produits provenant d'exercices antérieurs .</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>6 et 7 « Charges et produits par nature »</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles sont subdivisées chacune en dix (10) comptes, destinés à enregistrer les charges et les produits qui se rapportent au fonctionnement des services de la collectivité locale.</li> <li>- Elles ne comprennent aucune opération relative à l'équipement et investissement, ni charges et produits provenant d'exercices antérieurs .</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>8 « Résultats »</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>9 « Analytique »</b>                                                                                                                                                                                           |
| Elle Comprend trois comptes, le compte 82 relatif aux exercices antérieurs, le compte (83) « prélèvement sur recettes de fonctionnement » et le compte (85) relatif au résultat de l'exercice, qui donne son nom au budget et au compte administratif                                                                                                                                        | Elle Comprend les groupes de services, de programmes et hors programmes. Les subdivisions de la classe 9 sont à deux chiffres pour les groupes et à trois chiffres pour les chapitres.                            |

**Source:** Cherikh Thanina, et Sabrina Merabtene, Op.cit, p. 22.

## **Conclusion :**

Cette deuxième partie, consacrée à la revue de littérature sur la gestion des finances publiques locales, s'avère de grande importance pour notre recherche. De fait, tout au long de ce développement théorique, nous avons mis en lumière la complexité et la dynamique inhérentes aux finances locales, soulignant ainsi l'importance capitale de cette composante des finances publiques. Cette dernière, de par sa nature délicate et multidimensionnelle, exerce une influence réciproque significative sur l'économie, la politique et le développement social d'un pays, et en l'associant à la dimension « locale », une série d'enjeux apparaît et provoque une complexité comparable à celle d'une toile d'araignée, rendant ainsi leur gestion encore plus ardue.

Dans le même ordre d'idée, le portrait donné dans cette partie sur les recettes et les dépenses publiques locales ainsi que sur le budget local, a révélé l'accroissement notable de l'envergure des CL qui tendent à devenir de véritables mini-gouvernements. Ceci étant la conséquence directe d'une politique de décentralisation accrue visant à déléguer un maximum de compétences aux administrations les plus proches de la population.

Dans un autre ordre d'idées, Howells (1982)<sup>1</sup> à son tour explique que les autorités locales sont souvent en concurrence pour les fonds gouvernementaux limités, ce qui peut les amener à adopter des stratégies telles que la réduction des services ou l'augmentation des impôts pour maintenir leur financement. Il suggère également que le système de financement des autorités locales est complexe et souvent opaque, et que les citoyens ont peu de contrôle sur la manière dont leurs impôts locaux sont utilisés. Les problèmes de la gestion des finances locales sont aussi liés à des questions de changements structurels administratifs et territoriaux, de gouvernance locale et de gestion des risques budgétaires. En outre, d'autres chercheurs notent que la réforme de la gouvernance locale devrait contribuer à surmonter les processus négatifs de développement socio-économique et culturel des communautés territoriales, à fournir

---

<sup>1</sup> Cité par : Soudani Yamina, et Belaid Mohamed Mouloud, (2023) : L'Impact De l'Intelligence Territoriale Sur La Gestion Des Finances Publique Au Niveau Des Collectivités Locales Cas de L'Algerie, Revue Des Sciences Administratives Et Financières, vol. 07, no. 01, p. 625

des services administratifs et sociaux de qualité et accessibles sur la base du développement durable d'une communauté viable, et ainsi améliorer considérablement la qualité de vie des citoyens.<sup>1</sup>

De surcroît, l'attribution des compétences dévolues par l'État aux CL nécessite un équilibre avec les revenus propres à ces dernières, un équilibre souvent difficile à atteindre. Lorsqu'il existe des disparités dans les recettes et les produits reçus par les différentes collectivités, cela implique un déséquilibre considérable à l'échelle nationale, et sur le même territoire, certaines collectivités peuvent se retrouver avec un excédent de ressources tandis que d'autres peinent à couvrir la moitié de leurs dépenses. Donc, on peut constater que la gestion financière des CL repose principalement sur un équilibre délicat entre les recettes et les dépenses, reflétant ainsi les fondements économiques et fiscaux de chaque entité territoriale.

Finalement, nous avons constaté que les CL ont besoin de trouver des outils de gestion capables d'améliorer la gestion des finances locales et d'adopter des moyens jugés efficace et pertinents dans le but d'optimiser l'allocation des ressources et se focaliser sur la performance de la gestion locale.

---

<sup>1</sup> Ibid.

***Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du  
New Public Management sur la gestion financière des  
collectivités locales : Analyse et Perspectives***

**Chapitre 1 : L'intersection du New Public  
Management et de la gestion des finances publiques au  
niveau des collectivités locales sur le plan théorique**

**Chapitre 2 : Choix méthodologique et outils de l'étude  
pratique de la recherche**

**Chapitre 3 : L'intersection du New Public  
Management et de la gestion des finances publiques au  
niveau des collectivités locales sur le plan pratique**

## **Introduction :**

Suite à l'achèvement approfondi d'une revue de littérature éclairée, visant à décrypter les contours et les intrications des deux variables pivot de notre étude, à savoir le NPM et la gestion des finances publiques au sein des collectivités locales, et à dévoiler les perspectives de leur interrelation, nous abordons désormais le volet pratique. Cette phase se révèle indispensable pour éprouver les postulats théoriques esquissés au prélude de cette exploration scientifique et pour étayer ou réfuter les hypothèses formulées avec précaution en amont.

C'est dans cette optique que la présente partie se propose de soumettre à l'épreuve du réel les investigations théoriques préalablement menées. Au moyen d'une étude de cas rigoureusement sélectionnée, nous aspirons à une confrontation fertile entre théorie et pratique, dans le but de corroborer ou d'invalidier les présuppositions initiales de notre recherche. Cette démarche s'inscrit dans une quête de réponses adéquates aux interrogations posées, réponses que la revue de littérature a commencé à esquisser avec promesse.

Dans le détail, cette partie exposera la méthodologie adoptée pour l'enquête de terrain, garantissant ainsi la fiabilité et l'objectivité des données recueillies. Nous y décrirons les techniques de collecte de données employées, ainsi que les méthodes statistiques mobilisées pour l'analyse des données et la vérification des hypothèses, le tout couronné par un raisonnement et une explication qui nous guideront vers la présentation, puis la discussion des résultats et des conclusions tirées.

Ainsi, la troisième partie se structure autour de trois chapitres principaux :

- **Chapitre 1 :** L'intersection du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan théorique.
- **Chapitre 2 :** Choix méthodologique et outils de l'étude pratique de la recherche.
- **Chapitre 3 :** L'intersection du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan pratique.



## **Chapitre 1 : L'intersection du New Public**

### **Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan théorique**

Dans ce chapitre initial de la troisième partie de notre recherche, nous nous engageons dans une exploration théorique attentive visant à démêler la dynamique complexe qui régit la relation entre les outils innovants du NPM et la gestion des finances publiques au sein des CL. Cette partie aspire donc à fournir une compréhension exhaustive des implications de l'adoption des outils du NPM, à savoir : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation dans la gestion financière des CL, en traçant les contours de la relation entre les deux variables de notre recherche, les enjeux rencontrés, les objectifs souhaités et les succès obtenus.

### **Section 1 : Le management par la performance : une nécessité pour les collectivités locales**

#### **1. Du national au local :**

##### **1.1. Vers une gestion performante des finances publiques :**

La gestion des finances publiques englobe l'analyse des revenus, des dépenses tant centrales que locales. Souvent intégrées aux politiques sectorielles, elles sont également examinées en sciences politiques à travers le prisme des dynamiques de pouvoir, des interactions entre différents acteurs, des relations clientèle, ainsi que du rapport entre gouvernement et citoyens.<sup>1</sup>

Pour Rozhko, la gestion des finances publiques fait partie du système d'administration publique et interagit avec d'autres unités par le biais de liens en amont et en aval. Sur cette base, les finances sont à la fois un objet d'influence administrative et un outil de gestion qui détermine les possibilités et les résultats de performance de l'administration publique dans d'autres secteurs.<sup>2</sup> David et Jacques ont en outre ajouté que, dans le domaine des sciences de gestion, l'approche des finances publiques se

---

<sup>1</sup> Huron David, et Jacques Spindler, Op. cit, p.15

<sup>2</sup> Rozhko Oleksandr, (2016): The Formation of New Public Finance Management System Within The Framework Of Modern Theory Of Public Finance, Innovative solutions in modern science, vol. 9, n°9, p.2

concentre principalement sur le principe de bonne gouvernance. Cette approche, tout en s'inspirant des disciplines telles que les sciences politiques et les sciences sociales, représente une évolution vers une légitimité accrue dans la prise de décision. Elle est au cœur des discussions depuis les années 80, principalement à travers le courant dominant du NPM, qui remet en question le modèle bureaucratique établi par Max Weber.<sup>1</sup>

Donc, on peut constater que le management public et la gestion des finances publiques, bien que traditionnellement considérées comme deux disciplines distinctes, présentent en réalité une interdépendance profonde. Historiquement, ces domaines ont souvent opéré en silos, concentrant leurs efforts sur des objectifs spécifiques sans nécessairement reconnaître leur impact mutuel. Cependant, il devient de plus en plus évident que comprendre la relation dynamique entre eux est crucial pour une gouvernance publique efficace et efficiente. Curieusement, cette prise de conscience semble émerger assez récemment, bien que les racines du NPM remontent à des crises financières historiques telles que celle de 1929, la Seconde Guerre mondiale, et les périodes de gouvernance où l'intervention de l'État était minimale et souvent considérée comme inefficace. Ces événements ont souligné la nécessité d'une gestion plus rigoureuse et d'une meilleure coordination entre la planification stratégique, la gestion des ressources et les résultats financiers. Dès lors, alors que nous continuons à explorer et à définir cette relation, il est impératif de reconnaître que le NPM et la gestion des finances publiques ne sont pas seulement des compagnons de route dans la gouvernance moderne ; elles sont intrinsèquement liées et essentielles à la réalisation d'une administration publique performante et transparente.

Depuis les années 1980, l'amélioration de la performance du secteur public a pris une place primordiale dans la sphère académique comme dans la sphère politique. Cette période a marqué un changement de paradigme, mettant l'accent sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence comme principes centraux de la gestion des entités publiques. Ce changement était largement une réponse aux préoccupations croissantes concernant le coût, la qualité et la responsabilité des services publics, ainsi qu'un scepticisme grandissant quant à la capacité des modèles bureaucratiques traditionnels à

---

<sup>1</sup> Huron David, et Jacques Spindler, Op.cit, p.15

générer de la valeur publique dans un environnement de plus en plus complexe et en rapide mutation.

Le terme « New Public Management », a été largement utilisé pour décrire une série de réformes administratives et managériales adoptées par divers gouvernements dans le monde pour améliorer la performance des organisations du secteur public. Ainsi, dans ce concept, tous les dirigeants ou gestionnaires sont encouragés à trouver des voies nouvelles et innovantes pour obtenir des résultats maximaux ou pour privatiser les fonctions gouvernementales.<sup>1</sup> Dans le même sens d'idées, le NPM emprunte largement aux principes et techniques de gestion du secteur privé, vu que les organisations publiques étaient considérées comme « largement sous-dotées » en outils de gestion et de pilotage de leurs objectifs stratégiques, de leurs effectifs, de leur masse salariale, etc.,<sup>2</sup> plaçant ainsi pour une approche plus entrepreneuriale de la prestation des services publics. Par ailleurs, les outils clés souvent associés au NPM incluent un accent sur la mesure de la performance, les résultats plutôt que les processus, une plus grande autonomie pour les gestionnaires individuels, une décentralisation de la décision aux entités les plus concernées, l'introduction de mécanismes de marché au sein du secteur public par la concurrence et l'externalisation, et une approche orientée vers le service au client.

L'idée de réforme dans le service public n'est pas un phénomène nouveau, car de nombreux pays à travers le monde ont tenté de remodeler leurs secteurs publics face aux changements socio-économiques et politiques. Cet élan réformateur, étudié de manière approfondie dans le premier chapitre, est le reflet d'une aspiration collective des nations à s'adapter et à prospérer face aux dynamiques socio-économiques et politiques en perpétuelle évolution. Ainsi, la logique sous-jacente aux réformes vise donc à contrôler les dépenses gouvernementales, à alléger le fardeau bureaucratique et à redéfinir les politiques sociales qui pèsent sur les budgets des gouvernements.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Arif Lukman, (2023): New Public Management critical review, Journal Research of Social Science, Economics, and Management, vol. 2, no. 09, p. 1911

<sup>2</sup> Bellini Stéphane, et al, (2018) : Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la nouvelle gestion publique ? , Revue de gestion des ressources humaines, vol. 107, no. 1, p. 5

<sup>3</sup> Seisa Lerato Violet, (2005): To what extent do South African public service reforms depict new public management influences: the implications for service delivery, Thèse de maîtrise, University of Cape Town, Afrique de Sud, p.3

À travers le monde, ces transformations ne se sont pas contentées de modifications superficielles ; elles ont plutôt cristallisé en un mouvement robuste et durable, ancré dans une quête presque universelle d'amélioration tangible et mesurable de la performance de la gestion des finances publiques. Ce désir de perfectionnement ne se limite pas à l'échelon central du gouvernement mais s'étend également aux sphères locales, impliquant les CL dans une dynamique d'optimisation. En outre, cette aspiration se manifeste concrètement à travers l'adoption de processus de décentralisation soigneusement élaborés et la mise en œuvre de cadres législatifs inédites, notamment les fameuses Lois Organiques relatives aux Lois de Finances (LOLF). Ces dispositifs législatifs et administratifs ne sont pas de simples changements procéduraux ; ils représentent une transformation fondamentale dans la manière dont les finances publiques sont envisagées, gérées, et supervisées, incarnant ainsi un pas de géant vers un avenir où efficacité, responsabilité, et intégrité sont les piliers de la gestion publique.

La Loi Organique relative aux Lois de Finances, une expression particulièrement répandue au 21<sup>e</sup> siècle, désigne un cadre juridique qui établit un ensemble de procédures, de règles et de conditions destinées à structurer et réguler la gestion des finances publiques. Cette réglementation vise à promouvoir une gestion axée sur la performance et les résultats, reflétant ainsi un principe fondamental du NPM. En effet, elle s'inscrit dans une logique de modernisation de l'action publique, où la transparence, l'efficacité et l'efficacité budgétaire sont primordiales. En définissant les modalités de préparation, d'adoption, d'exécution et de contrôle du budget de l'État, la LOLF assure une meilleure allocation des ressources, encourage l'innovation et la responsabilisation des gestionnaires publics, et cherche à optimiser les dépenses publiques pour répondre aux exigences de qualité des services publics et aux besoins de la population. Elle est donc un instrument clé dans la réforme des finances publiques, visant à renforcer la gouvernance financière et à améliorer la réponse gouvernementale aux enjeux économiques et sociaux contemporains. Le tableau qui va suivre offre une exploration des diverses initiatives prises par un échantillon de gouvernements européens, anglo-saxons et africains en matière de réforme de la gestion des finances publiques.

**Tableau 23: Panorama des LOLF à travers le monde.**

| <b>Pays</b>             | <b>LOLF</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Source</b>                                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>France</b>           | La France a adopté <b>la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)</b> en août 2001, qui est entrée en vigueur en 2006. La LOLF a profondément réformé la gestion budgétaire et comptable de l'État, en introduisant notamment la gestion par objectifs et résultats, et en favorisant une meilleure allocation des ressources.                                             | « Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances », Journal Officiel de la République Française n°177 du 2 août 2001.                                            |
| <b>Canada</b>           | Bien que n'utilisant pas spécifiquement le terme « loi organique », le Canada a mis en place des cadres législatifs similaires pour moderniser la gestion financière publique. Par exemple, <b>la Loi sur la Gestion des Finances Publiques (LGFP)</b> régit la manière dont les fonds publics sont gérés et rapportés, promouvant la responsabilité et la planification financière. | « Loi relative à la gestion des finances publiques, à la création et à la tenue des comptes du Canada et au contrôle des sociétés d'État », Gouvernement du Canada, 1985. |
| <b>Maroc</b>            | Le Maroc a adopté une <b>Loi Organique relative à la Loi de Finances</b> en 2015 qui vise à moderniser la gestion budgétaire et financière du pays. Elle introduit des concepts de performance et d'évaluation des politiques publiques, en ligne avec les principes du NPM.                                                                                                         | « Loi organique n°130-13 relative à la loi de finance », Bulletin Officiel du Royaume n°6370 du Maroc, 2 juin 2015                                                        |
| <b>États-Unis</b>       | Les États-Unis ont adopté <b>le Government Performance and Results Act (GPRA)</b> de 1993 et sa mise à jour en 2010, le GPRA Modernization Act. Ces lois visent à améliorer la responsabilité gouvernementale en exigeant des agences fédérales qu'elles se concentrent sur la performance, les résultats et la transparence dans leurs programmes.                                  | « Public Law 111-352 ». 111th Congress, JAN. 4th, 2011.                                                                                                                   |
| <b>Australie</b>        | L'Australie a également adopté des réformes dans la gestion des finances publiques qui reflètent les principes du NPM. <b>Le Public Governance, Performance and Accountability Act (PGPA)</b> de 2013 est l'une de ces réformes majeures, visant à améliorer la gouvernance, la performance et la responsabilité des entités du secteur public.                                      | « Public Governance, Performance and Accountability Act n° 123 », Australian Government, 2013.                                                                            |
| <b>Afrique du Sud</b>   | En tant que pays du continent africain, l'Afrique du Sud a adopté <b>le Public Finance Management Act (PFMA)</b> en 1999, qui est une loi complète régissant la gestion financière dans le gouvernement pour promouvoir une gestion efficace des revenus, des dépenses et des actifs.                                                                                                | « Public Finance Management Act n°. 1 », Nationaly Treasury, Republic of South Africa, 1999.                                                                              |
| <b>Nouvelle-Zélande</b> | La Nouvelle-Zélande est souvent citée comme un exemple de mise en œuvre réussie du New Public Management. <b>Le Public Finance Act</b> de 1989 a introduit des changements radicaux dans la gestion des finances publiques, avec un accent sur la responsabilité et la performance.                                                                                                  | « Public Finance Act n°44 », New Zealand Legislation, 1989.                                                                                                               |
| <b>Algérie</b>          | <b>La Loi Organique 18-15 relative aux Lois de Finances</b> , adoptée en 2018, et remplace la loi précédente 84-17 a été mise en place pour                                                                                                                                                                                                                                          | « Loi organique n° 18-15 relative aux lois de finances », Journal Officiel de                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                    |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|  | réformer la gestion budgétaire et financière du pays, en s'alignant également sur les principes du NPM . Cette nouvelle loi introduit des changements significatifs pour moderniser la gestion des finances publiques, en mettant l'accent sur la performance, la transparence et une meilleure gouvernance. | la République Algérienne n°53 du 2 septembre 2001. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|

**Source :** Réalisé par nos soins.

À présent, il est impératif pour les administrateurs publics de justifier l'efficacité dans l'usage des fonds alloués. Prenons l'exemple de la France, où la loi organique a introduit les « Projets Annuels de Performance » ou (PAP), et les « Rapports Annuels de Performance » ou (RAP). Les PAP, intégrés aux missions budgétaires de l'État, accompagnent les Propositions de Loi de Finances (PLF), tandis que les RAP sont annexés aux Projets de Lois de Clôture (PLC). Ainsi, les RAP détaillent les accomplissements des entités gouvernementales par rapport aux objectifs initiaux énoncés lors de l'adoption du budget initial. Ces deux outils jouent un rôle crucial en permettant une évaluation rétrospective de la performance, comparant les réalisations effectives aux prévisions initiales.<sup>1</sup>

L'essor du NPM s'inscrit dans cette dynamique de réforme, il met l'accent sur l'optimisation de l'efficacité et adopte une spécialisation horizontale au sein des entités gouvernementales. De plus, il promeut la contractualisation et la mise en marché pour intégrer l'efficacité du secteur privé dans la gestion publique. En s'appuyant sur des normes de performance explicites, il assure un contrôle rigoureux des résultats. Dans cette dynamique, les politiciens déterminent les objectifs stratégiques, tandis que les fonctionnaires, considérés comme des gestionnaires autonomes, sont responsabilisés via des accords de performance clairs et des systèmes d'incitation, assurant ainsi la responsabilité et l'alignement des objectifs.<sup>2</sup> Cette définition proposée par Carassus David et al, reflètent la manière dont le NPM cherche à intégrer des principes de gestion issus du secteur privé dans le secteur public pour améliorer l'efficacité, l'efficacité, et la responsabilité, souvent en adoptant des approches de décentralisation (spécialisation

<sup>1</sup> Jacques Spindler, (2019) : Les finances publiques françaises et le new public management, Gestion & finances publiques, no 5, p. 86

<sup>2</sup> Carassus David, et al., (2019) : Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management ?, Revue du Gestionnaire Public, vol. 4, no. 1, p. 48

horizontale, gestion autonome), du management par la performance ( normes de performance et d'incitation, contrôle des résultats) , et d'externalisation ( mise en marche, contractualisation).

## **1.2. Projections de l'application du modèle de performance (LOLF) au niveau local :**

La démarche de performance au niveau des CL avec ses différents outils, méthodes et pratiques revêtent une importance croissante dans la gestion des finances locales dont l'application se trouve toujours à un tournant décisif. À cet égard, la LOLF apparaît comme une source d'inspiration précieuse pour enrichir cette expérience locale.

En adoptant une LOLF locale, les CL pourraient s'engager dans une transformation budgétaire et comptable, alignant ainsi leurs pratiques sur les normes et les meilleures pratiques en vigueur.<sup>1</sup> Bien que la LOLF ait été initialement conçue pour s'appliquer exclusivement à l'administration centrale, la question de son extension aux CL suscite un intérêt croissant tant parmi les parlementaires que parmi les responsables ministériels. La pertinence et la justification de cette extension semblent découler de deux aspects majeurs. D'une part, les CL sont directement touchés par cette réforme, notamment à travers les fonds qu'elles reçoivent de l'État et leur obligation de respecter le pacte de croissance et de stabilité. D'autre part, étant donné que cette modernisation de la gestion publique représente une véritable avancée en termes d'efficacité et d'efficience de l'action publique, il serait difficile à comprendre et à accepter qu'elle exclue les CL.<sup>2</sup>

En fin de compte, la maîtrise et la gestion de la dépense publique au niveau local ont toujours été des préoccupations majeures pour les managers publics. Cette importance découle à la fois du rôle crucial des CL dans la promotion du développement économique et des défis complexes auxquels elles sont confrontées pour gérer efficacement leurs finances, comme cela a été exposé tout au long de cette recherche. Pour cette raison, il est devenu impératif d'envisager la mise en place d'une LOLF

---

<sup>1</sup> Huron David, et Jacques Spindler, Op.cit, p.68

<sup>2</sup> Carassus David, et Favoreu Christophe, (2005) : De la performance nationale à la performance locale: étude de l'application de la LOLF aux collectivités locales, 1er Workshop Ville-Management, Disponible sur : <https://hal.science/hal-03083164/document> , p.3

locale. D'ailleurs, cette loi a déjà fait ses preuves au niveau central en favorisant l'efficacité et l'efficience de l'action publique et l'application de ces mêmes principes au niveau local s'avère être une étape incontournable pour garantir une gestion publique à la fois plus performante, transparente et responsable. La LOLF locale pourrait ainsi contribuer à résoudre les défis financiers complexes auxquels les CL sont confrontés, tout en renforçant leur capacité à jouer un rôle déterminant dans le développement économique régional. À terme, cette démarche vise à optimiser l'allocation des ressources locales, à accroître la reddition des comptes, à sensibiliser la responsabilisation des managers locaux, et à promouvoir le bien-être de la communauté locale, alignant ainsi les pratiques de gestion avec les normes d'excellence établies au niveau central.

## **2. Les perspectives du management par la performance au niveau local**

### **2.1. Performance et défis locaux :**

Au niveau central, la mesure de la performance dans le secteur public est devenue récemment un sujet de plus en plus important. Dans des périodes où la pression sur les dépenses publiques s'accroît, du fait des tendances démographiques et de la mondialisation, l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la performance devrait être une priorité pour tout agenda politique.<sup>1</sup>

Au niveau local, Les CL se sont positionnées comme des pionniers et des incitateurs dans l'adoption du processus de performance. Cette approche est devenue un instrument de gestion précieux, engendrant des impacts bénéfiques non seulement sur l'efficacité de la gestion mais aussi sur la rationalisation des dépenses. Cette évolution revêt une importance significative aux yeux des citoyens, qui sont à la fois contributeurs et électeurs,<sup>2</sup> des pays précurseurs tels que le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, le Canada et le Danemark ont été parmi les premiers à reconnaître que toute réforme réussie du secteur public nécessite impérativement la participation active et la collaboration des CL. Ces entités, en effet, jouent un rôle déterminant : elles peuvent soit agir comme catalyseurs principaux de prospérité et d'efficience dans le secteur public, soit, à l'inverse, devenir des points de fragilité majeurs. Cette prise de

---

<sup>1</sup> Diana Mihaiu, (2014): Measuring Performance In The Public Sector: Between Necessity And Difficulty, Studies in Business & Economics, vol. 9, no. 2, p. 41

<sup>2</sup> Zahed Mahrez, Op.cit, p. 197



conscience a guidé l'orientation des réformes dans ces nations, soulignant l'importance cruciale des CL non seulement comme exécutants des politiques publiques, mais aussi comme partenaires stratégiques dans la conception et la mise en œuvre de changements structurels dans la gestion publique.

Par ailleurs, la synchronisation inadéquate des ressources transférées, couplée à l'absence concomitante de mécanismes juridiques, économiques et financiers efficaces pour influencer l'évolution des dépenses, contraint les CL à endosser un rôle crucial, bien qu'involontaire et sans préalable concertation, dans la gestion et la rationalisation des dépenses. En conséquence, elles se retrouvent à assumer, de facto, la responsabilité de régulateurs principaux du contrôle global des dépenses publiques, une fonction traditionnellement dévolue à l'État.<sup>1</sup>

En guise d'exemple, prenons le Royaume-Uni où la loi de 1988 sur l'administration locale a mis en place le « Compulsory Competitive Tendering ». Cette réforme consistait à faire concourir systématiquement les services publics locaux avec des entreprises privées via des appels d'offres. Afin d'établir une comparaison équitable entre les propositions du secteur privé et les coûts internes, les CL britanniques ont dû segmenter leurs administrations en diverses unités, connues sous le nom de « Direct Service Organisation ».

Initialement, ce système d'appels d'offres obligatoires s'appliquait principalement aux tâches manuelles effectuées par les travailleurs dits « cols bleus » : entretien des espaces verts, collecte des déchets, maintenance des véhicules administratifs. Progressivement, il s'est étendu à d'autres domaines comme la gestion des logements sociaux, l'aménagement urbain, et à partir de 1997, aux services financiers gérés par les « cols blancs » des CL.<sup>2</sup>

Dans un autre ordre d'idées, les CL se trouvent prises dans une dynamique complexe souvent décrite comme un « effet de ciseaux ». Cette expression métaphorique fait référence à la tension croissante entre, d'une part, les attentes en hausse des citoyens et, d'autre part, le potentiel limité d'accroissement des ressources locales<sup>3</sup>. Cette situation

---

<sup>1</sup> Levoyer Loïc, (2012) : Les collectivités territoriales et la maîtrise des dépenses publiques, Revue française de finances publiques, no. 119, p. 136.

<sup>2</sup> Senimon Michel, et CNFPT, (2001) : L'évolution des fonctions publiques en Europe., Disponible sur: <https://www.europaong.org/wp-content/uploads/2013/08/memorendum.pdf>, p.10,

<sup>3</sup> Landel Olivier, et al, (s, d) : Démarches locales de performance : pratiques et enjeux Principes consacrés par la LOLF, le rôle précurseur des collectivités locales, Paris, p. 62

persistante crée un contexte délicat et complexe pour la gestion du secteur public local, confronté à plusieurs défis majeurs, tels que :<sup>1</sup>

- La mise en œuvre des politiques définies par les élus, qui doivent naviguer entre les contraintes budgétaires et les attentes citoyennes.
- La contrainte des revenus locaux limités, qui restreint la capacité des collectivités à financer des services publics de qualité.
- L'impératif de valoriser et de maximiser les ressources locales, afin de diversifier et d'accroître les sources de revenus.
- La nécessité de mettre en place des mécanismes de péréquation efficaces, pour assurer une distribution équitable des ressources et des services à travers les différentes collectivités.
- En Algérie, la nécessité de transformer la gestion financière des CL est particulièrement pressante. Cette évolution vise à remédier à l'inefficacité des politiques publiques actuelles, à surmonter la contrainte de ressources restreintes et à satisfaire les attentes en constante augmentation de la population.<sup>2</sup>

À l'instar de l'État, les CL sont désormais confrontés à l'impératif de réaliser des économies budgétaires. Cette nécessité est d'autant plus pressante en raison de la réduction des allocations étatiques et de l'intensification des transferts de compétences, entraînant des tensions et des contraintes financières croissantes pour les budgets locaux. Dans ce cadre de ressources limitées, où la rationalisation des dépenses devient incontournable, les autorités territoriales ont initié diverses stratégies, à des stades différents, afin d'optimiser leurs économies budgétaires.<sup>3</sup>

## **2.2. Les finalités de la mesure de la performance :**

Introduite dans de nombreuses organisations publiques, la démarche dite de « management par la performance » vise à garantir une utilisation judicieuse et transparente des fonds publics, en rendant les décisions gouvernementales plus transparentes et en encourageant une amélioration continue de la performance.<sup>4</sup> En

---

<sup>1</sup> Lotz Jørgen, et CDLR, (1998) : Limites de la fiscalité locale, péréquation financière et méthodes de calcul des dotations, n° 61, Disponible sur : <https://rm.coe.int/1680747ffa> , p. 25

<sup>2</sup> Kissi Fadia, (2017), Op.cit, .p.11

<sup>3</sup> Carassus David, et al, (2017) : La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? , Gestion et management public, vol. 5/4, no. 2, p.10

<sup>4</sup> Diana Mihaiu, Op.cit, p.40

effet, une telle orientation intensive vers l'amélioration de la performance sert davantage à garantir la réduction de la charge fiscale, l'augmentation de la confiance du public envers le gouvernement et l'accroissement de la productivité globale.<sup>1</sup>Pour ce faire, cette démarche s'aligne typiquement sur d'autres objectifs d'ordre opérationnel, qui sont : <sup>2</sup>

- Accroître l'efficience organisationnelle en termes d'économie des ressources, d'efficience, de rapport coût-efficacité, et de qualité des services fournis ;
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de responsabilité vis-à-vis d'entités externes, telles que les organes législatifs ;
- Informer le processus de budgétisation en fournissant aux décideurs publics des données permettant d'associer les allocations budgétaires à la performance ;
- Stimuler le personnel en direction d'une amélioration tangible des résultats.

Soulignant également l'importance de la mesure de la performance, Bird et ses collègues (2005)<sup>3</sup> ont mis en lumière son rôle essentiel dans le renforcement de la responsabilité publique. Les contribuables, finançant les actions publiques par leurs impôts, ont légitimement le droit de comprendre comment les services publics correspondent à l'impôt payé et de quelle manière ces services sont délivrés. Cette transparence et responsabilité sont cruciales pour maintenir la confiance du public et assurer une gestion efficace et responsable du secteur public.

Kissi Fadia (2017) <sup>4</sup> à son tour confirme cette idée en précisant que l'objectif d'une telle approche dans le secteur public s'articule autour de deux axes principaux : d'une part, informer les citoyens sur les résultats obtenus et, d'autre part, guider la gestion administrative vers ces mêmes résultats. En effet, l'établissement d'objectifs de performance, accompagnés d'indicateurs pertinents, vise à éclairer le citoyen, l'utilisateur et le contribuable sur les buts fixés par l'administration. Il sert également à orienter la direction des services pour atteindre ces buts et permet de faire le bilan des résultats obtenus.

---

<sup>1</sup>Ibid, p.41

<sup>2</sup> Auger Jacques, et al, (1997) : La mesure de la performance dans le secteur public, Coup d'oeil, vol. 3, no 1, p.2

<sup>3</sup> Cité par : Assou Karim, et Chemlal Mohamed, (2021) : La mesure de la performance dans le secteur public, quelle perception?, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, vol. 3, no 1, p.41

<sup>4</sup> Kissi Fadia, Op.cit, p.15

Nous voulons maintenant revenir à la confirmation proposée par le fameux fondateur du NPM, Hood Christopher, développée dans la première partie, à savoir, les revendications du NPM, qui sont principalement orientées vers la réduction des coûts et la réalisation de davantage avec moins de ressources, grâce à une gestion de meilleure qualité et à une conception structurelle différente<sup>1</sup>, autrement dit :

- L'une des préoccupations centrales du NPM est de réduire les dépenses publiques.
- Le NPM cherche à améliorer la quantité et la qualité des services publics tout en utilisant moins de ressources.
- Le NPM vise une meilleure qualité de gestion qui conduirait à des décisions fondées sur des informations plus probantes, une évaluation continue et une planification stratégique.

Ainsi une autre constatation que nous pouvons dégager réside dans l'idée suivante : le NPM contribue à une gestion plus efficace et efficiente des deniers publics, avec un accent sur la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité de la gestion dans le but d'atteindre les objectifs soulignés, réaliser les programmes et tirer profit des politiques publiques. Tous ces éléments contribuent à une gestion performante des finances publiques en assurant que les ressources publiques sont utilisées de manière optimale pour fournir des services de haute qualité à la population, tout en maintenant la durabilité financière des institutions publiques.

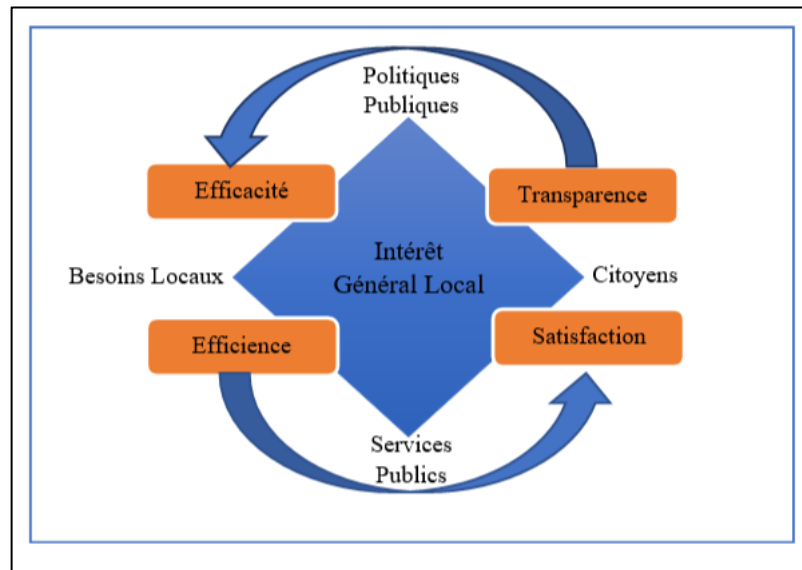
*In fine*, la performance de l'action publique territoriale doit être perçue comme la capacité à répondre aux besoins de l'intérêt général local, c'est-à-dire l'intérêt général dans un territoire spécifique. Cette perspective révèle trois composantes clés de la performance : la correspondance entre les politiques publiques et les besoins socio-économiques locaux, l'efficacité dans la gestion de ces politiques, et la clarté et l'accessibilité des actions des autorités publiques pour tous. Ainsi, l'objectif est de définir les stratégies de performance pour l'action publique territoriale autour de trois objectifs interconnectés : l'efficacité, l'efficience et la transparence de l'action publique locale. L'efficacité englobe les notions de socio-économie et la qualité des services rendus, conformément aux principes « LOLFIENS ». L'efficience se rapporte à la gestion budgétaire et la transparence découle directement des principes de la

---

<sup>1</sup> Hood Christopher, Op.cit, p. 15.

LOLF.<sup>1</sup> L'analyse de la figure présentée ci-dessous révèle une relation interdépendante, continue et réciproque parmi les quatre composantes de la démarche de performance au niveau local. Cette interaction se manifeste de la manière suivante :

**Figure 28: Le cercle vertueux de la performance publique locale**



**Source :** Réalisée par nos soins

- Une action efficace peut conduire à une meilleure allocation des ressources, améliorant ainsi l'efficience.
- Une gestion transparente des finances locales permet aux citoyens de mieux comprendre et évaluer l'efficacité des politiques publiques, menant potentiellement à des ajustements pour mieux répondre aux besoins locaux.
- La transparence contribue également à une meilleure surveillance de l'efficience, car les citoyens et les organismes de surveillance peuvent plus facilement suivre l'utilisation des ressources.

Cela crée un cercle vertueux pour l'action publique territoriale, où chaque objectif renforce les autres, conduisant à une meilleure adéquation des services publics aux besoins et attentes des citoyens locaux. La performance de l'action publique territoriale est donc améliorée, non seulement en termes de résultats quantitatifs, mais aussi en termes de satisfaction des citoyens et de durabilité des politiques publiques.

---

<sup>1</sup> Brice Gaillard, (2016) : La performance de l'action publique territoriale : étude sur l'appropriation des démarches de performance au niveau local, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale de Droit, Université de Bordeaux, France, p.64

### **2.3. Acteurs et pilotage de la performance au niveau des collectivités locales :**

Dans leur analyse empirique axée sur le secteur public local, Carassus David et ses collaborateurs ont démontré la nature complexe et variée de la démarche de la performance au niveau local. Ils ont déduit que cette dernière se définit par la capacité d'une entité à gérer efficacement ses ressources humaines, financières et organisationnelles. En ce qui concerne les CL, il est essentiel de gérer adéquatement ces trois types de ressources :<sup>1</sup>

- **Ressources humaines** : cela implique l'amélioration de l'efficacité des services fournis.
- **Ressources financières** : cela requiert de garantir que les dépenses sont à la fois conformes et économiques, tout en respectant les différentes sources de financement, telles que l'État, les contribuables et les institutions bancaires.
- **Ressources organisationnelles** : cela inclut le développement de l'apprentissage dans les domaines cognitif, culturel et structurel.

L'aspect humain est fondamental et constitue la pierre angulaire de tout système.<sup>2</sup> En effet, D'après diverses études, un élément crucial identifié est l'engagement des parties prenantes dans le processus d'évaluation de la performance. Ces parties prenantes jouent un rôle majeur dans la mise en place du système de mesure, couvrant un large éventail de fonctions allant de la responsabilité de la collecte et de l'analyse des données, jusqu'aux utilisateurs finaux des informations produites par le système. Cela inclut les politiciens, les hauts dirigeants du secteur public, et les organismes intéressés par ces informations. La plupart des études se concentrent sur les parties prenantes internes, telles que les opérationnels et les managers, qui sont étroitement liés au système de mesure de la performance. Leur rôle est de développer les indicateurs, fixer les objectifs de performance, recueillir et analyser les données, ainsi que de rapporter les résultats issus de l'évaluation de la performance.<sup>3</sup>

Pour le cas de la France par exemple, l'implémentation de systèmes pour évaluer la performance des actions publiques a conduit à la création de nouveaux mécanismes et structures (voir la figure 29). Parmi ceux-ci, on trouve le Secrétariat Général pour la

---

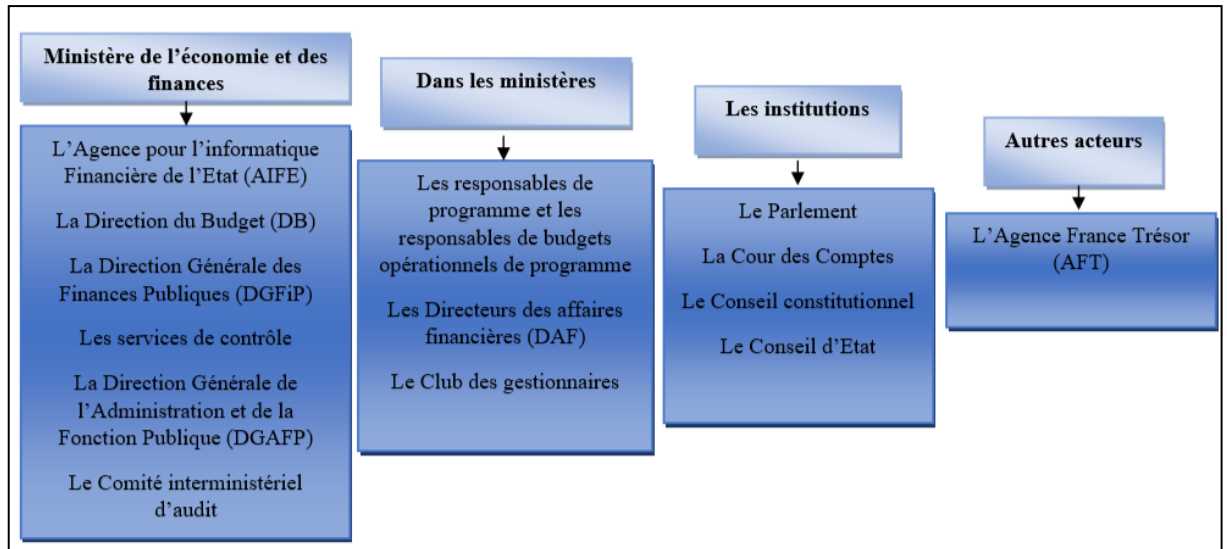
<sup>1</sup> Maurel Christophe, et al, (2014) : Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities, Gestion et management public, no. 1, p.40

<sup>2</sup> Landel Olivier, p. 77

<sup>3</sup> Assou Karim, et Chemlal Mohamed, Op.cit, p.43

Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) et le Comité Interministériel pour la Modernisation de l'Action Publique (CIMAP). Le CIMAP agit en tant qu'organe décisionnel central en matière de modernisation de l'action publique. Sa mission est de réinventer le modèle français en alliant performance et cohésion sociale, tout en respectant les contraintes budgétaires de l'exécutif. <sup>1</sup> Dans leur ensemble, les acteurs impliqués dans la performance publique sont représentés dans la figure suivante :

**Figure 29: Les acteurs de la performance**



**Source :** Zahed Mahrez, Op.cit, p. 100

Dans ce même sens d'idées, le contrôle de gestion intervient également en tant qu'outil de pilotage de la performance dans le secteur public. En effet, la performance est aujourd'hui absorbée par le contrôle de gestion, ce qui explique que la plupart des définitions proposées émanent de chercheurs de cette discipline. <sup>2</sup> La performance et le contrôle de gestion sont fortement liés, le contrôle de gestion agit comme un outil de pilotage de la performance. Cette dernière, sa mesure et son management reposent ultimement sur des outils de gestion dont on attend à la fois qu'ils rendent l'organisation plus transparente pour mieux la maîtriser et qu'ils diffusent et distribuent à chaque acteur une vision cohérente de ce qui doit être fait pour atteindre la performance désirée.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zahed Mahrez, Op.cit, p. 109

<sup>2</sup> Guenoun Marcel, Op.cit, p.185

<sup>3</sup> Ibid, p. 217

Ainsi, il apparaît essentiel de renforcer les liens entre la « démarche de performance » et les « processus budgétaires », ainsi qu'entre la « gestion financière » et le « contrôle de gestion ». Pour que cette convergence soit fructueuse, elle doit s'opérer de manière progressive, avec une explication et clarification approfondies. Une coordination structurée sera probablement nécessaire pour intégrer efficacement ces démarches au sein du cycle de gestion habituel des CL. L'évaluation, envisagée comme une composante normale et démystifiée du management, doit être mise en œuvre de manière régulière. La réussite de cette transformation contribuera à renforcer la légitimité de la gestion au niveau local.<sup>1</sup>

En tant qu'outils d'aide à la décision, le contrôle de gestion repose sur une diversité de techniques unifiées par leur contribution à un contrôle à distance des comportements, basé sur des indicateurs quantitatifs, exprimés soit en unités monétaires, soit en unités physiques, dans un cadre contractuel ou pseudo-contractuel. Ce processus commence par un engagement initial sur un résultat ciblé, suivi d'une définition claire des critères d'évaluation. Ensuite, vient l'étape de l'évaluation ou de la mesure de la performance, qui peut être considérée comme une post-évaluation. Par conséquent, le contrôle de gestion exige que l'autorité responsable soit en possession d'objectifs clairs, qu'elle souhaite et est en mesure de communiquer.<sup>2</sup> Et en matière de communication, de dialogue et de suivi, la performance fait appel à un ensemble de moyens, notamment le tableau de bord prospectif et les indicateurs de performance qui jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la performance et dans la transmission d'informations pertinentes au gouvernement, aux représentants élus, et à la population.<sup>3</sup> Cette approche permet une appréciation objective des résultats et facilite une gouvernance transparente et responsable.

La construction du tableau de bord repose sur la traduction des objectifs en indicateurs pertinents à chaque niveau de responsabilité, sur le choix des indicateurs à retenir, sur le système d'information et sur le format de présentation. Dans toute cette démarche d'appréciation de la performance publique, le système d'information (SI) est un facteur essentiel, représentant toute structure qui repose sur la combinaison de

---

<sup>1</sup> Ruprich-Robert Christophe, (2014) : Comment (ré)concilier les démarches de pilotage des politiques publiques et le processus budgétaire dans la gestion locale ? , Revue française de finances publiques, n°127, pp.274-287.

<sup>2</sup> Guenoun Marcel, Op.cit, p. 188

<sup>3</sup> Bouazza Mohammed, et Lakchiri Imane, (2020) : Analyse de la démarche de performance publique à l'aune de la réforme budgétaire, Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol. 3, no. 4, p.1101



ressources humaines et technologiques (comme le personnel, l'équipement et les logiciels) disposées de manière à recueillir, gérer et diffuser les informations. Il doit garantir une fiabilité et une qualité des données sur lesquelles est basée l'évaluation de la performance.<sup>1</sup>

#### **2.4. Les autres outils du NPM :**

Bien que le contrôle de gestion joue un rôle crucial comme outil de soutien dans la mise en œuvre d'une démarche performante au niveau des CL, il convient de reconnaître l'existence et l'importance d'une gamme diversifiée d'autres outils et pratiques. Ces derniers ont un impact direct et notable sur la gestion des finances publiques dans ce cadre. Parmi ces outils et pratiques, on peut citer le management des risques, une activité qui intègre la reconnaissance des risques, l'évaluation des risques, l'élaboration de stratégies pour les gérer et l'atténuation des risques à l'aide de ressources de gestion,<sup>2</sup> et il s'agit d'une pratique essentielle qui permet aux collectivités de prévoir et de gérer proactivement les risques potentiels, assurant ainsi une meilleure stabilité et prévisibilité financière.

En outre, l'intelligence territoriale, qui se définit comme : « *un ensemble d'actions d'Intelligence Economiques menées de manière coordonnée par les acteurs marchands et non-marchands dans un territoire, dans le but de renforcer la performance économique et d'améliorer le bien-être de la population locale*<sup>3</sup> », elle permet aussi aux CL d'optimiser leurs stratégies de développement et de gestion en s'appuyant sur une connaissance approfondie de leur environnement.

Pour Spendolini, le Benchmarking ou l'évaluation comparative est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des processus de travail d'organisations reconnues comme représentant les meilleures pratiques ou « *Best Practices* », dans le but d'améliorer l'organisation<sup>4</sup>. Dans ce sens d'idées, on peut dire

---

<sup>1</sup> Taïbi Houda, et al, (2020) : La performance publique au Maroc: Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 1, no 2, p.309

<sup>2</sup> Berg Heinz-Peter, (2010) : Risk management: procedures, methods and experiences, Reliability: Theory & Applications, vol. 5, no 2, p.79

<sup>3</sup> Soudani Yamina, et Belaid Mohamed Mouloud, (2023) : L'Impact De l'Intelligence Territoriale Sur La Gestion Des Finances Publique Au Niveau Des Collectivités Locales Cas de L'Algerie, Revue Des Sciences Administratives Et Financières, vol. 07, no. 01, p. 620

<sup>4</sup> Asif Muhammad, (2015): Determining improvement needs in higher education benchmarking, Benchmarking: An International Journal, vol. 22, no. 1, p.59

que le Benchmarking implique la comparaison des performances, des processus et des pratiques d'une collectivité avec ceux d'autres entités similaires pour identifier les meilleures pratiques et les opportunités d'amélioration dans le but de favoriser une culture d'excellence et d'innovation en encourageant les collectivités à apprendre des autres et à adopter des stratégies éprouvées.

La budgétisation axée sur les résultats ou la performance est une autre pratique clé. Elle consiste à élaborer des budgets en se concentrant sur les résultats et les objectifs à atteindre plutôt que sur les dépenses seules. L'objectif de ce modèle budgétaire est d'améliorer la qualité de l'investissement public et la qualité des dépenses. Au niveau du gouvernement central, il aidera à comprendre la répartition adéquate des ressources publiques aux gouvernements locaux, tandis qu'il permettra aux gouvernements locaux de prendre des décisions visant à améliorer la qualité de vie des citoyens. Si sa mise en œuvre et son application sont optimales, cela aura un impact très positif sur les habitants des régions les plus démunies du pays.<sup>1</sup> Ce type de budgétisation permet aussi de garantir que les ressources financières sont allouées de manière plus stratégique, en soutenant les activités qui contribuent le plus efficacement aux objectifs de la collectivité.

Ces outils et pratiques, lorsqu'ils sont appliqués efficacement, peuvent transformer de manière significative la manière dont les CL gèrent leurs finances, en favorisant une approche plus stratégique, axée sur les résultats et adaptée aux défis spécifiques de chaque territoire.

En s'inspirant du modèle indonésien, le « *Performances-Based Budget* » ou Budget Basé sur la Performance a été élaboré en se basant sur le Plan de Travail Annuel (RKT = *Rencana Kerja Tahunan*), intégré dans le Plan de Travail Budgétaire (RKA = *Rencana Kerja Anggaran*). Le RKT et le RKA sont utilisés pour créer une utilisation efficace et efficiente des ressources budgétaires actuelles qui mènent à la réalisation des résultats des activités. Ainsi, la budgétisation axée sur la performance donne la priorité aux efforts visant à atteindre les résultats du travail découlant de la planification de l'allocation des dépenses. Par conséquent, la mise en œuvre d'une bonne budgétisation axée sur la performance aura un meilleur impact sur de telles organisations

---

<sup>1</sup> Vargas Merino Jorge Alberto, et Walter Enrique Zavaleta Chávez, (2020) : The management of the budget for results and the quality of expenditure in local governments, *Visión de Futuro*, vol. 24, no. 2, p. 63

gouvernementales. L'efficacité de la budgétisation axée sur la performance a de bonnes implications dans l'absorption du budget.<sup>1</sup>

Par conséquent, l'adoption de la Budgétisation Basée sur la Performance peut changer de manière significative l'arrangement du budget pour qu'il soit adapté à ses besoins, rendant ainsi la budgétisation plus efficace et efficiente. De plus, la gestion des finances locales du gouvernement sera plus économique et efficiente après l'utilisation de la Budgétisation Basée sur la Performance. En outre, l'effort réussi des CL dans la gestion des finances locales démontrera la qualité de leur travail dans la gestion de la performance financière. Ainsi, cette Budgétisation Basée sur la Performance était un système budgétaire qui liait le résultat et l'impact qui seront obtenus en mettant l'accent sur l'efficacité et l'allocation efficiente des ressources budgétaires.<sup>2</sup> De plus, comme le démontre l'étude de Jorge Alberto Vargas Merino et Walter Enrique Zavaleta Chávez sur 83 collectivités locales au Pérou, le Budget basé sur les Résultats, en tant qu'outil, influence l'amélioration de la gestion des CL. Cela est dû au fait qu'il part d'une vision intégrée de la planification et de l'articulation qui cherche des actions coordonnées basées sur la résolution des problèmes critiques affectant la population, ce qui a été vérifié dans cette étude.<sup>3</sup>

Les résultats de cette même étude indiquent que l'application du Budget par résultats dans les municipalités (communes) du Pérou améliore la qualité des dépenses publiques, puisqu'elles sont destinées à favoriser le niveau de vie de la population. La manière d'améliorer la qualité de vie de la population passe par l'allocation de ressources budgétaires dans des programmes stratégiques tels que l'amélioration de la malnutrition infantile chronique, l'amélioration de la qualité de l'éducation primaire, ou l'amélioration de la fourniture de services essentiels à la population, aspects qui ont été démontrés avec solvabilité dans la présente enquête.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Mutiarin Dyah, et al, (2018): Performance-based budgeting review from local government budget: West Sumatra in 2017-2018, Journal of Governance and Public Policy, vol. 7, no 3, p.192

<sup>2</sup>Ibid, p. 193

<sup>3</sup> Vargas Merino Jorge Alberto, et Walter Enrique Zavaleta Chávez, Op.cit, p. 81

<sup>4</sup> Ibid.

## **Section 2 : La décentralisation et l'externalisation au service de la performance locale**

### **1. Analyse des répercussions de la décentralisation sur les paramètres de la performance locale :**

La théorie du NPM se concentre sur l'exercice efficace de la gouvernance locale. Selon cette théorie, le citoyen est un mandant (la personne qui autorise une autre à agir en son nom en tant qu'agent). Le niveau local d'autorité est perçu comme une communauté de mandants et d'agents, visant à créer un bénéfice répondant aux demandes de la société. Seuls les biens socialement nécessaires sont financés aux frais des fonds budgétaires. Les fonctionnaires sont des gestionnaires qui disposent d'une certaine liberté dans le choix des options de décision administrative, tandis que les résultats de leur performance sont étroitement surveillés par les autorités. Cette approche introduit dans le système de gestion des finances publiques des caractéristiques auparavant propres uniquement au secteur privé ; notamment, la nature innovante de l'activité de gestion et la fourniture de services recherchés.<sup>1</sup>

Les initiatives de réforme exposées dans le premier chapitre, reflétant concrètement les principes du NPM, visaient à répondre à trois attentes distinctes mais interconnectées : <sup>2</sup>

- Les attentes de l'utilisateur, qui recherche des services publics non seulement plus accessibles et plus faciles à utiliser, mais également fonctionnant avec une transparence accrue ;
- Les attentes du contribuable, qui désire que les actions administratives soient menées de manière économiquement efficiente, garantissant ainsi une utilisation optimale des ressources financières ;
- Les attentes du citoyen, qui accorde de l'importance à l'impact socio-économique des services publics. Cela impose à l'Administration une obligation croissante d'évaluer régulièrement et de manière approfondie l'efficacité de ses actions.

---

<sup>1</sup> Rozhko Oleksandr, Op.cit, p. 4

<sup>2</sup> Huet Jean-Michel, et al, (2013) : Les pionniers de la nouvelle gestion publique, L'Expansion Management Review, vol. 149, no. 2, p.116

En outre, comme l'illustre la figure présentée dans la première section de ce chapitre (figure 28), les principes fondamentaux du NPM mettent systématiquement l'accent sur plusieurs aspects clés : l'efficacité, l'efficience, la transparence, et la satisfaction du citoyen (ou du client). Cette satisfaction repose avant tout sur une compréhension approfondie des besoins des citoyens, suivie d'une évaluation rigoureuse des services effectivement fournis par l'administration publique.<sup>1</sup> Dans le contexte des CL, l'adoption de cette approche n'est envisageable que grâce à l'adoption d'un principe essentiel et déterminant : la décentralisation. Cette dernière offre le cadre nécessaire pour une mise en œuvre efficace des principes du NPM, permettant ainsi une gestion plus proche et plus adaptée aux besoins spécifiques de chaque communauté locale.

Dans l'ordre des finances locales, l'analyse la plus cruciale à effectuer est celle relative à la décentralisation financière. Cette analyse implique un examen minutieux des diverses ressources financières à la disposition des CL, notamment des communes et des régions. L'objectif est d'identifier et de mettre en évidence les points forts et les points faibles de ces ressources. Il est essentiel que cette évaluation englobe toutes les facettes des ressources disponibles : il s'agit des ressources transférées de l'État vers les collectivités, des revenus internes générés par ces dernières, ainsi que des subventions provenant de différents bailleurs de fonds. En outre, une telle analyse est primordiale pour évaluer de manière objective la viabilité financière des CL, en se concentrant particulièrement sur les communes rurales.<sup>2</sup> Qui plus est, Selon la rhétorique gouvernementale, la décentralisation est envisagée comme un moyen d'optimiser l'utilisation des ressources, principalement en raison de la plus grande proximité des décideurs avec les contextes et les situations directement influencés par leurs choix. Cette proximité immédiate entre les décideurs et les zones d'impact est censée favoriser une allocation plus judicieuse des ressources. En outre, elle aurait pour avantage de réduire le gaspillage, en supprimant les niveaux intermédiaires de prise de décision et les complexités administratives associées. Ainsi, cette structure allégée, en rapprochant les preneurs de décision des réalités du terrain, devrait théoriquement permettre une

---

<sup>1</sup> Soguel Nils, Op. cit, p. 27

<sup>2</sup> Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique, de la Décentralisation et des Affaires Coutumières et Religieuses, (2020) : Evaluation de la mise en œuvre de la décentralisation au Niger, p. 11. Disponible sur: <https://duddal.org/s/bibnum-promap/item/8163>

réactivité et une efficacité accrues dans la gestion des ressources et la mise en œuvre des politiques.

### **1.1. La décentralisation et l'efficacité des finances locales :**

L'adoption d'une culture orientée vers les « résultats » au sein des CL nécessite une décentralisation des méthodes de gestion et d'opération. Cette évolution pose une question fondamentale : comment instaurer un véritable sens de la responsabilité au sein d'une Direction ou d'un Service, si la gestion des ressources financières et humaines qui lui sont propres restent centralisés ?

Guy Peters souligne à ce propos que les réformes inspirées par le NPM ont structuralement visé à briser les monopoles gouvernementaux dans certains secteurs. Ceci a été réalisé par la création d'entités autonomes ou semi-autonomes au sein du secteur public,<sup>1</sup> et pour véritablement responsabiliser les cadres, il est impératif que ces derniers disposent de la liberté nécessaire pour gérer les ressources financières et humaines qui leur sont allouées. Cela est d'autant plus crucial que ces ressources doivent être utilisées dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis au niveau des programmes et des activités de l'entité. Un « Manager Public Local » doit donc avoir le pouvoir et l'autonomie nécessaires pour manœuvrer ces ressources de manière efficace et transparente, favorisant ainsi l'atteinte des résultats escomptés et renforçant l'efficacité globale de la collectivité.<sup>2</sup>

Si on revient à la première caractéristique du NPM, à savoir, « l'efficacité : l'atteinte des objectifs », Callope Spanou, à ce propos, met en lumière un principe central du NPM : l'augmentation de la marge de manœuvre et de l'autonomie des unités administratives. Selon cette approche, accorder davantage de liberté décisionnelle aux entités administratives est supposé leur octroyer la flexibilité requise pour identifier et mettre en œuvre les méthodes les plus adaptées pour réaliser les objectifs fixés. <sup>3</sup>En outre, pour encourager les unités à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs prestations, il est essentiel de leur accorder la flexibilité de reconfigurer leur fonction de production. Cela implique de leur donner l'autonomie nécessaire pour gérer et

---

<sup>1</sup> Desrochers François, (2016) : La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir, Mémoire, Université du Québec à Montréal, Canada, p.17

<sup>2</sup> Landel Olivier, et al, Op.cit, p. 59

<sup>3</sup> Desrochers François, Op.cit, p.16

redistribuer leurs ressources budgétaires afin d'acquérir les divers facteurs de production requis. Cette liberté de manœuvre dans l'allocation des ressources permettrait à ces unités de s'adapter de manière dynamique aux changements de circonstances et aux exigences spécifiques de leurs missions, en les équipant pour répondre de manière plus réactive et plus ciblée aux défis et opportunités qu'elles rencontrent.<sup>1</sup> Ainsi, l'objectif principal du NPM est la recherche d'efficacité, avec un accent particulier mis sur l'atteinte de résultats concrets plutôt que sur le strict respect des procédures établies. Pour y parvenir, le NPM a adopté une approche de flexibilisation des administrations publiques, notamment par le biais de la décentralisation. De plus, il a introduit des éléments de compétition, inspirés par des mécanismes de marché, au niveau structurel et organisationnel,<sup>2</sup> tel est le cas pour l'externalisation que nous aborderons plus en détail ultérieurement.

La décentralisation est censée également favoriser une dynamique concurrentielle entre différentes juridictions. Conformément aux théories en vigueur, une telle compétition entre les CL est supposée améliorer la correspondance entre l'offre et la demande en biens et services publics, et, par conséquent, accroître l'efficacité des politiques publiques.<sup>3</sup> Par ailleurs, une gestion efficace des fonds publics au sein d'une juridiction influence les CL avoisinants, les incitant à adopter des pratiques similaires afin d'éviter d'être perçus comme incompetents ou inefficaces, ce qui pourrait entraîner des répercussions négatives lors des élections. Dans ce contexte, la compétition horizontale se présente comme un mécanisme de régulation pour les gouvernements, les stimulant à optimiser leur efficacité, à limiter le gaspillage de ressources, la corruption, et les dépenses publiques improductives.<sup>4</sup>

## **1.2. La décentralisation et la satisfaction du client :**

Au nom de la performance, le NPM a imposé une transformation du gouvernement central et des gouvernements locaux, en l'occurrence, les CL, exigeant dans ce sens un transfert des compétences décisionnelles de l'Administration centrale vers d'autres unités locales via la décentralisation ou la déconcentration. Si le transfert évoqué vise

---

<sup>1</sup> Soguel Nils, Op.cit, p. 37

<sup>2</sup> Desrochers François, Op.cit, p. 43

<sup>3</sup> Caldeira Emilie, et Rota-Graziosi Grégoire, (2014) : La décentralisation dans les pays en développement : une revue de la littérature, Revue d'économie du développement, vol. 4, p.16

<sup>4</sup> Caldeira Emilie, et Rota-Graziosi Grégoire, Op.cit, p.18

principalement à recentrer l'État sur ses fonctions régaliennes et son rôle stratégique de pilotage, il a également pour but de renforcer la responsabilité des acteurs publics locaux. Cette démarche implique de déléguer l'exécution des tâches à des entités autonomes, dans un contexte de gouvernance améliorée et plus transparente. Dans cette optique, il est essentiel que l'usager soit considéré à la manière d'un client. En tant que contribuable, finançant les services publics par ses impôts, cet usager-client a légitimement droit à une transparence totale concernant l'utilisation de ses contributions financières.<sup>1</sup> En réalité, pour qu'une administration soit véritablement au service de ses citoyens, une décentralisation adéquate est essentielle. Prenons l'exemple d'un citoyen béninois habitant dans le Nord qui serait contraint de voyager des centaines de kilomètres jusqu'à Cotonou ou Porto-Novo pour régler une affaire administrative. Dans un tel cas, il est évident que les principes de flexibilité et d'accessibilité ne sont pas respectés. Dès lors, l'implémentation effective de ces principes nécessite incontestablement une décentralisation judicieuse, couplée à une amélioration des services offerts par l'administration publique.<sup>2</sup>

Il convient aussi de noter que ce modèle de gestion axé sur la redistribution des compétences décisionnelles vers les niveaux les plus proches des usagers ou du terrain, correspond en fait au deuxième modèle du NPM, connu sous le nom de « modèle du *downsizing*, de la décentralisation et de la flexibilité ». <sup>3</sup>Cette orientation vise à rapprocher la prise de décision des besoins et réalités du terrain, facilitant ainsi une réponse plus adaptée et personnalisée aux exigences des usagers et améliorant la qualité des services administratifs.

Donc finalement, l'autre caractéristique du NPM, soit : la « satisfaction du client », est une notion qui revêt une importance capitale particulièrement quand on parle de la décentralisation, une notion où le « client » est, en réalité, un synonyme plus contemporain du citoyen. Cette terminologie reflète une évolution significative dans la perception des rôles et responsabilités du secteur public : le citoyen, traditionnellement considéré comme un usager ou un contribuable, est désormais appréhendé sous l'angle

---

<sup>1</sup> Huet Jean-Michel, De Pompignan Diane, Batt Julien, Op.cit, p.115

<sup>2</sup> Dovonon Valentin K, (2001) : Méthode De La Nouvelle Gestion Publique : Responsabilité, Accessibilité, Productivité, Résultat Et Clients Etc, Disponible sur : <https://focusintl.com/071-unpan002329.pdf> , p.8

<sup>3</sup> Giauque, David, el al, (2008) : Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif. Revue française d'administration publique, vol. 128, no. 4, pp. 789



d'un client dont les besoins et les attentes sont au cœur des préoccupations administratives. Cette métamorphose terminologique n'est pas anodine ; elle symbolise une orientation plus centrée sur le citoyen, un changement de paradigme induit par les principes du NPM. Dans ce contexte, la satisfaction du client transcende le simple objectif opérationnel pour devenir un pilier fondamental, voire une raison d'être, de la décentralisation administrative. Cette dernière, bien avant d'être une composante du NPM, est envisagée comme un mécanisme essentiel pour garantir que les services publics répondent de manière plus efficace et plus personnalisée aux besoins variés des citoyens. Ainsi, la décentralisation se présente non seulement comme une stratégie organisationnelle, mais aussi comme un engagement profond envers l'amélioration continue de la qualité des services publics, afin de maximiser la satisfaction des citoyens-clients.

### **1.3. La décentralisation et l'efficacité des finances locales :**

Les CL sont plus proches des citoyens et connaissent mieux leurs besoins et préférences comparés au gouvernement central, qui est plus éloigné des besoins des citoyens locaux. Dans ce contexte, la décentralisation fiscale va accroître le degré d'efficacité dans l'allocation des ressources, conduisant ainsi à une meilleure performance locale.<sup>1</sup>

Tout d'abord, l'efficacité financière désigne le rapport entrées-sorties du secteur financier. Dans le but de poursuivre l'objectif de développement économique, les CL s'efforcent de maximiser l'efficacité financière en ajustant l'allocation des ressources financières.<sup>2</sup> Fogarty et Muger (2013) reconnaissent quatre types d'efficacité : l'efficacité technique, l'efficacité allocative, l'efficacité dynamique, l'efficacité d'échelle. L'efficacité technique signifie produire le maximum de rendement avec les intrants disponibles pour la technologie donnée. L'efficacité allocative signifie que les ressources sont allouées à la production des biens les plus valorisés par la société. L'efficacité des coûts est une mesure qui combine l'efficacité allocative et technique. L'efficacité dynamique signifie que les ressources sont utilisées de manière efficiente

---

<sup>1</sup> Mihaela, Onofrei, et al, (2023): Ensuring Budgetary Resources at the Level of Local Communities in the Current Social-Economic Context: Evidence for Romanian Municipalities, *Economies*, vol. 11, no. 1, p.2

<sup>2</sup> Liu Jianmin, et al, (2016): Fiscal decentralization and regional financial efficiency: An empirical analysis of spatial Durbin model, *Discrete Dynamics in Nature and Society*, p. 3

dans le temps. L'efficacité d'échelle considère si une organisation fonctionne à l'échelle appropriée.<sup>1</sup> On peut ajouter à cette typologie l'« efficacité économique », qui est souvent présentée comme l'argument clé dans la mise en œuvre du fédéralisme fiscal, car elle a un impact direct sur la stabilité macroéconomique. Les préférences des communautés locales sont respectées grâce au fédéralisme fiscal, notamment en raison de la mobilité de la population et de la concurrence entre les gouvernements fédéraux pour la fourniture de biens et services publics.<sup>2</sup>

L'approche du fédéralisme fiscal<sup>3</sup>, développée par les économistes, est une méthode visant à optimiser la répartition des fonctions et des ressources financières publiques parmi les divers échelons gouvernementaux. L'objectif de cette théorie est de maximiser le bien-être de la communauté en identifiant la répartition la plus efficace. Selon cette théorie, la décentralisation du financement des biens publics à consommation locale favorise une amélioration du bien-être. L'idéal serait que chaque niveau de gouvernement finance les biens publics correspondant à son propre territoire de consommation. Le gouvernement central, quant à lui, jouerait un rôle crucial dans la stabilisation macroéconomique, la redistribution équitable des revenus, et la gestion des biens publics nationaux. En matière fiscale, il est également préconisé que chaque niveau de gouvernement finance les biens publics correspondant à son niveau de compétence, avec des taxes telles que l'impôt sur la propriété au niveau local, et l'impôt sur le revenu au niveau national. La théorie aborde aussi les transferts financiers entre différents niveaux de gouvernements, comme les péréquations effectuées par le niveau national pour atténuer les disparités régionales ou locales.<sup>4</sup>

En outre, il existe deux catégories d'efficacité en matière de fédéralisme fiscal : l'efficacité pour les consommateurs et l'efficacité pour les producteurs. L'efficacité pour les consommateurs se réfère aux dépenses publiques au niveau infranational. Avec le fédéralisme fiscal, l'efficacité pour les consommateurs est assurée en renforçant la réactivité du gouvernement fédéralisé envers ses citoyens au niveau infranational. Cela se traduit par un bien-être individuel qui conduit à la croissance économique. D'autre

---

<sup>1</sup> Plaček Michal, et al. Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe. Springer Nature, vol. 19, p. 14

<sup>2</sup> Albehadili Anwer, et al, (2018): Impacts of fiscal decentralization and economic growth: a meta-analysis approach, Int J Manag Sci Bus Adm, vol. 4, no. 5, p. 35

<sup>3</sup> Le terme « *fiscal federalism* » est couramment utilisé pour faire référence à la décentralisation fiscale.

<sup>4</sup> Polton Dominique, (2004) : Décentralisation des systèmes de santé : un éclairage international, Revue française des affaires sociales, no. 4, p.268

part, l'efficacité pour les producteurs peut être assurée au niveau infranational soit par les CL produisant des biens et services publics à moindre coût sur un budget donné, soit en produisant des biens et services de qualité en quantités relativement plus importantes. L'efficacité des biens publics au niveau infranational se traduit par une efficacité économique, d'où une croissance économique. Cette efficacité économique se produit parce que les CL sont dans une meilleure position pour améliorer leur efficacité grâce à l'avantage informationnel, car ils interagissent plus souvent avec les autochtones comparativement au gouvernement central.<sup>1</sup>

En considérant une autre perspective, l'amélioration de l'efficacité financière par l'innovation financière constitue une manière importante de surmonter la limitation des ressources financières. Avec les effets de l'économie orientée vers le marché, le mécanisme de « vote avec les pieds<sup>2</sup> », la circulation des ressources financières, etc., la concurrence financière locale se caractérise de plus en plus par une compétition en termes d'efficacité financière, stimulée par l'innovation financière. Cette compétition se concentre sur les facteurs environnementaux et institutionnels et vise à améliorer l'efficacité de l'allocation spatiale induite par le réajustement des ressources financières, en levant les contraintes de divers facteurs. En tant que facteur institutionnel crucial, la décentralisation fiscale influencera dans une certaine mesure l'adéquation des ressources fiscales des CL et le comportement de ces dernières, affectant ainsi la circulation des ressources financières rares et la distribution régionale de l'innovation financière. De plus, la décentralisation fiscale entre les collectivités est utile pour induire la diffusion technologique, l'effet de retombée de l'innovation et l'effet de compétition entre les CL, ce qui est propice à l'amélioration de l'efficacité financière locale tout en renforçant les effets externes positifs de l'innovation financière.<sup>3</sup>

---

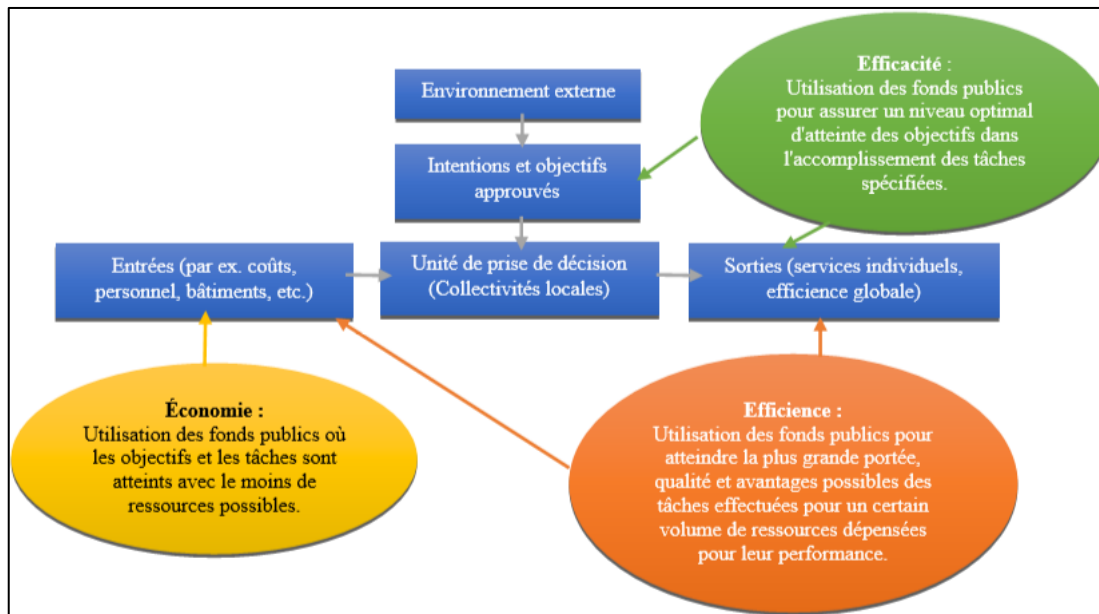
<sup>1</sup> Albehadili Anwer Fadiel Saeit, et Hai Lu Xin, Op.cit, p.35

<sup>2</sup> Si vous « votez avec vos pieds » ou « *you vote with your feet* », cela veut dire que vous montrez que vous ne soutenez pas quelque chose en quittant le lieu où cela se passe ou en quittant l'organisation qui le soutient. Des milliers de citoyens votent déjà avec leurs pieds en quittant le pays. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/to-vote-with-your-feet> . Dans ce cas, L'expression « voter avec leurs pieds » est une métaphore utilisée pour décrire le comportement des individus qui choisissent de se déplacer d'un lieu à un autre en réponse à des conditions qu'ils jugent plus ou moins favorables. Elle implique que les personnes « votent » pour un environnement particulier (comme un état, une région ou un pays) non pas par un vote électoral traditionnel, mais plutôt en choisissant d'y vivre, de travailler, ou d'investir.

<sup>3</sup> Liu Jianmin, et al, Op.cit, p.1

Fondamentalement, le concept d'efficacité des CL peut être représenté graphiquement comme suit (Figure 30).

**Figure 30: Concept d'efficacité dans l'environnement gouvernemental local (CL)**



**Source:** Plaček Michal, et al, (2020): Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe, Springer, p.16

La figure 30 montre une approche systémique pour étudier l'efficacité de services fournis par la collectivité locale. Les CL agissent comme des unités de production (ou fournisseurs de biens et services publics), Elles cherchent ainsi des moyens d'allouer efficacement les ressources, de créer des variantes d'allocation et de décider quelle option choisir. Dans ce sens, les décideurs locaux choisissent l'option la plus économiquement viable pour assurer la fourniture de ces services publics locaux. Les Unités de Prise de Décision<sup>1</sup> adoptent un comportement "établi" pour leurs entrées. L'objectif est l'état anticipé du système. Des ressources (humaines, matérielles et financières) sont nécessaires pour atteindre la cible. Celles-ci forment l'entrée du système. À l'intérieur du système, ces ressources sont transformées en sorties et en résultats. Comme les ressources sont rares (et donc limitées), les acteurs rationnels de

<sup>1</sup> A la place des « décideurs locaux », le terme « Unité de Prise de Décision » est utilisé pour indiquer ce fait de choix économique et la rationalité de la prise de décision de la collectivité locale.

l'Unité de Prise de Décision cherchent un moyen de transformer les ressources disponibles dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience.<sup>1</sup>

## **2. L'externalisation dans le secteur public**

### **2.1. Vers une Gestion Optimisée des finances publiques :**

Le NPM est une approche régissant les politiques gouvernementales, cherchant à stimuler la performance du secteur public. Cette dynamique favorise, en fin de compte, l'intérêt général et contribue à l'amélioration du niveau de vie des citoyens. Sous l'impulsion de cette approche, les gouvernements contemporains s'efforcent de réformer le secteur public pour en accroître l'efficacité et l'efficience, s'inspirant en cela des pratiques du secteur privé.<sup>2</sup> Dans cette optique de rationalisation et de quête d'efficience, les administrations publiques du monde entier ont commencé à déléguer certaines de leurs activités et services non stratégiques à des tiers, souvent issus du secteur privé. Cette approche vise non seulement à réaliser des économies significatives, mais aussi à permettre aux entités publiques de se recentrer sur leurs compétences fondamentales, tout en améliorant la qualité des services fournis, et ce, au détriment financier du secteur privé.

Ce processus de transfert de services ou d'activités à des tiers est communément appelé une décision d'externalisation. L'externalisation implique que la partie contractante assume la responsabilité d'exécuter les fonctions dans des conditions contractuelles spécifiées, les fonctions devant généralement être réalisées de manière similaire à celle de l'organisation contractante. Prendre la décision d'externaliser nécessite qu'une partie des activités, fonctions et/ou processus précédemment exécutés par une organisation particulière soit transférée à un tiers selon un arrangement contractuel. Il a été noté que l'externalisation vise à réduire les coûts opérationnels, améliorer la productivité, accroître l'efficience et augmenter l'efficacité dans les Organisations du Secteur Public (OSP), car elle permet aux organisations de se concentrer sur leurs compétences de base.<sup>3</sup> Dans la pratique, l'utilisation de l'externalisation en tant qu'instrument du NPM s'aligne sur un de ses principes clés : «

---

<sup>1</sup> Plaček Michal, et al, p. 16

<sup>2</sup> Asif Rehman, et Dawood Mamoon, (2017): Does new public management practices lead to effective public welfare responses in Pakistan, MPRA Paper No. 83307, p.11

<sup>3</sup> Mabonesho Ernest F, (2022): Accounting for Outsourcing of Non-Core Services in Tanzania Public Sector: The Perception of Managers, Journal of Service Science and Management, vol. 15, no 6, p. 614

la distinction entre le domaine politique et la gestion administrative ». Cette distinction permet d'assigner la responsabilité de produire des prestations à des unités organisationnelles séparées (comme des centres de services ou des agences), y compris en dehors du secteur public. Cette assignation peut se manifester sous différentes formes, telles que le contrat interne (*contracting-in*), la décentralisation (comme dans le cas du fédéralisme d'exécution), l'externalisation (*contracting-out*) ou la privatisation.<sup>1</sup>

En tout état de cause, cette approche mène à une simplification et à une réduction des niveaux hiérarchiques (un aplatissement de la hiérarchie) au sein de la structure organisationnelle de l'État. En interne, la gestion des centres de service est confiée à des managers publics. Ces derniers établissent un contrat de service avec les autorités politiques, définissant clairement les objectifs à atteindre, les indicateurs d'évaluation, les cibles de performance et les ressources financières disponibles. L'efficacité des managers est évaluée en fonction des objectifs de service clairement énoncés par les autorités politiques. C'est pour cette raison que le NPM est souvent décrite comme étant axée sur les résultats (*outputs*) plutôt que sur les ressources investies (*inputs*). Les managers jouissent d'une plus grande autonomie dans la mise en œuvre de leur contrat de service comparativement au système traditionnel, notamment en ce qui concerne les ressources financières, souvent attribuées sous forme de budget global que le manager peut gérer librement, dans le respect du cadre légal. Cette autonomie s'étend aussi à la gestion des ressources humaines, incluant notamment l'abandon du statut de fonctionnaire et le recours accru à des contrats de travail de droit privé.<sup>2</sup>

Il convient aussi de noter que l'État peut être un prestataire de services dans des domaines spécifiques de l'économie, lorsque l'efficacité de ses dépenses, mesurée par le rapport coût par bénéfice, s'avère supérieure à celle des investissements privés. Cela signifie que pour certains services, le coût unitaire supporté par le gouvernement pour produire un bénéfice donné est inférieur à celui qu'aurait à engager le secteur privé pour offrir le même service. Cette réalité économique justifie et renforce la logique du transfert d'activités précédemment mentionné.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Soguel Nils, Op.Cit, p.27

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Rozhko Oleksandr, Op.Cit, p.6

De manière générale, les pratiques d'externalisation du secteur public étaient considérées comme importantes pour la rentabilité et la qualité des services, en particulier lorsque le secteur privé est considéré comme un agent d'externalisation. La réduction des coûts est vue comme la principale raison pour laquelle le secteur public externalise ses activités non essentielles au secteur privé. La perspective basée sur les coûts suggère que l'externalisation des activités est envisageable lorsqu'elle permet une efficience coûts. De plus, en se basant sur la théorie de l'Économie des Coûts de Transaction, la littérature sur l'externalisation révèle que la réduction des coûts est l'un des principaux motifs de la sous-traitance externe d'activités, tant dans le secteur privé que public. En outre, la Harvard Business Review indique que les organisations peuvent réduire leurs coûts de 20 à 30 % en externalisant les processus d'affaires non essentiels.<sup>1</sup>

Les collectivités locales, en tant qu'organisation publique, doivent externaliser certains de leurs processus pour atteindre une productivité optimale. Cette productivité se compose de deux éléments principaux : l'« efficience » et l'« efficacité ». Sous un autre angle, l'efficacité est orientée vers l'extérieur et l'efficience se concentre sur l'interne de l'organisation. Pour mesurer son efficience, une organisation s'occupe de ses opérations internes et de la manière dont elle utilise ses ressources, plutôt que de déterminer combien chaque service coûte en unités monétaires, et dans quelle mesure ce coût est justifié selon des normes établies. Dans l'évaluation de l'efficacité, l'organisation regarde à l'extérieur pour voir quel impact le service a eu sur la société. Parfois, l'externalisation vise à accroître l'efficience, parfois à améliorer l'efficacité. Bien sûr, l'externalisation de certaines tâches est également due au fait que leur gestion prend beaucoup de temps. Dans ce cas, l'externalisation permet aux responsables locaux de s'occuper de problèmes plus larges en accord avec les objectifs de la collectivité, sans se préoccuper des détails, ce qui aurait un impact direct sur l'augmentation de l'efficience.<sup>2</sup> Cependant, évaluer l'efficacité de l'externalisation de certaines fonctions gouvernementales en tant qu'outil fiscalement viable représente un défi considérable pour les décideurs politiques. L'impact de l'externalisation sur les dépenses publiques est ambigu a priori. D'une part, l'externalisation pourrait réduire les dépenses publiques pour un niveau de prestation donné (c'est-à-dire augmenter l'efficience) grâce à

---

<sup>1</sup> Mabonesho Ernest F, Op.cit, p.618

<sup>2</sup> Bahari Arman, et al, (2015) : Studying the Effect of Service Outsourcing on Efficiency, Indian Journal of Science and Technology, vol. 8, p.6

l'accroissement de la concurrence et à la discipline du secteur privé. D'autre part, l'externalisation pourrait augmenter les dépenses publiques pour un niveau de prestation donné (c'est-à-dire réduire l'efficacité) en raison de la présence de coûts de transaction, du problème dit de « hold-up » ou des incitations pour l'entreprise privée à augmenter les prix une fois le contrat signé.<sup>1</sup>

En bref, l'externalisation dans le secteur public local apparaît comme un levier stratégique pour améliorer la rentabilité et la qualité des services fournis par les responsables locaux. L'objectif principal de cette démarche est la réduction des coûts, un principe corroboré tant par les études théoriques, comme celle de l'Économie des Coûts de Transaction, que par des observations pratiques, notamment celles rapportées par la Harvard Business Review. De plus, l'externalisation en tant que nouveau concept adopté par les CL ne se limite pas à une question de coûts ; elle revêt aussi une dimension opérationnelle cruciale ces collectivités. En déléguant des tâches non essentielles, ces dernières peuvent non seulement optimiser leur efficacité interne mais également augmenter leur efficacité en termes d'impact sur la communauté locale. Cette approche permet aux responsables locaux de se concentrer davantage sur les enjeux stratégiques et les objectifs globaux de leur collectivité, tout en bénéficiant d'une gestion plus agile et économiquement viable. Ainsi, l'externalisation se présente comme une solution à double avantage : elle favorise une gestion plus économe et efficace des ressources locales tout en permettant aux CL de rester concentrées sur leurs missions fondamentales.

## **2.2. Le « *Private Finance Initiative* » comme exemple d'externalisation au**

### **Royaume Uni et son impact sur la gestion des coûts au niveau local :**

Depuis la fin des années 1990, les autorités locales du Royaume-Uni ont adopté une approche de collaboration à long terme avec le secteur privé, connue sous le nom de « *Private Finance Initiative* » (PFI), ou initiative de financement privé.

Une Initiative de Financement Privé (PFI) est une manière de financer des projets du secteur public via le secteur privé. Les PFI allègent le gouvernement et les contribuables du fardeau immédiat de dégager le capital nécessaire à ces projets. Dans le cadre d'une

---

<sup>1</sup> Mar Delgado-Téllez, et al, (2021): Outsourcing and public expenditure: an aggregate perspective with regional data, *Regional Studies*, vol. 56, no. 8, p. 1349



initiative de financement privé, c'est une entreprise privée qui prend en charge les coûts initiaux à la place du gouvernement. En retour, l'autorité gouvernementale effectue des paiements à l'entreprise privée sur le long terme. Le terme « initiative de financement privé » est principalement utilisé au Royaume-Uni et en Australie. Aux États-Unis, les PFI sont généralement appelées Partenariats Public-Privé (PPP).<sup>1</sup>

Bien que les premières initiatives aient été accueillies avec une certaine réserve sous le gouvernement de John Major, l'adoption du financement privé pour des projets sociaux, y compris dans les domaines de l'éducation et de la santé, a gagné en popularité à la fin des années 90 au Royaume-Uni. Toutefois, cette approche a connu un succès moindre au Pays de Galles. L'inauguration en 1999 de la première « école PFI », la *Victoria Dock Primary School* à Hull, a eu lieu dans un contexte de réduction continue des crédits d'investissement, face à un besoin urgent de rénovation et de construction d'infrastructures scolaires et hospitalières vieillissantes. Ce nouveau modèle promettait trois avantages majeurs : le respect des échéances et des budgets, une réduction des coûts d'exploitation et la création de bâtiments de haute qualité, bien entretenus. Cependant, l'argument le plus convaincant en faveur de la PFI réside dans son avantage fiscal par rapport au financement public. Selon le principe du « *buy now, pay later* », il devient envisageable de lancer des projets d'envergure immédiatement, sans reporter d'autres investissements, tout en contrôlant le niveau d'endettement.<sup>2</sup>

Les collectivités territoriales, comme l'État, ont eu recours aux PFI pour créer et gérer de nombreuses infrastructures : routes, hôpitaux, écoles, logement, traitement des déchets, etc. La société des « Partenariats locaux » (Local Partnerships), qui est une joint-venture entre le « Trésor public » (*HM Treasury*) et l'Association (*Local Government Association*), a été créée en 2009 pour aider le secteur public à fournir des services et des équipements locaux. *Local Partnerships* a participé à la renégociation de contrats du secteur public afin de dégager des économies, notamment en réduisant le coût des contrats complexes (PFI) et en apportant un soutien à la gestion des contrats externalisés. Les économies typiques sur les contrats PFI peuvent aller jusqu'à 5% du paiement et potentiellement beaucoup plus. *Local Partnerships* a récemment travaillé

---

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/terms/p/privatefinanceinitiative.asp>, consulté le 22/08/2024

<sup>2</sup> Françoise Granouilhac, (2021) : La Private Finance Initiative et les infrastructures scolaires au Royaume-Uni : vingt ans après, quel héritage ?, Revue Française de Civilisation Britannique, [En ligne]. Disponible sur: <http://journals.openedition.org/rfcb/8016>

sur plus de 20 projets PFI d'autorités locales, dont *Manchester City Council* et *North Tyneside City Council*, et a identifié des économies de plus de 200 millions de livres sterling. La société des « *Partenariats locaux* » s'occupe également des contrats complexes dans des secteurs comme celui des TIC, des autoroutes, de la collecte et l'élimination des déchets, de l'efficacité énergétique, des fusions dans le secteur public, etc. Elle cherche dans chacun de ces cas à dégager les possibilités d'économies et agit comme un « courtier » indépendant entre différentes parties prenantes, en conseillant les administrations locales pour mieux évaluer leurs dépenses et contrôler leurs coûts. Les témoignages relatifs au rôle des experts des « *Partenariats locaux* » sont très positifs, cette appréciation favorable découle principalement de leur capacité à résoudre une série de problèmes liés aux contrats PFI. En effet, ils ont identifié des économies au sein des projets et leur expertise commerciale a aidé à tirer le meilleur parti du refinancement des projets BSF (*Building Schools for the Future*) et permet de dégager des économies significatives.<sup>1</sup>

Finalement, il apparaît, à la lumière d'une analyse approfondie réalisée par David Huron et Jacque Sprindler à travers diverses études de cas internationales, notamment celles menées au sein de plusieurs pays européens clés tels que le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, et la France, que les CL manifestent, dans leur grande majorité, un degré de satisfaction notable vis-à-vis des résultats engendrés par les stratégies qu'elles ont adoptées en matière d'externalisation. Cette satisfaction est particulièrement prononcée lorsqu'il s'agit de la gestion des infrastructures routières et des espaces verts urbains, tels que les parcs. De plus, il est à noter que les performances réalisées par les entreprises privées, avec lesquelles ces collectivités ont noué des partenariats stratégiques, sont perçues comme étant largement à la hauteur des attentes, malgré les multiples contraintes économiques auxquelles elles sont confrontées dans le contexte actuel. Cette évaluation positive semble indiquer une convergence harmonieuse entre les objectifs visés par les CL et les capacités opérationnelles démontrées par les entités privées partenaires, dans le cadre de ces initiatives d'externalisation.

---

<sup>1</sup> Huron David, et Spindler Jacques, Op.cit, p. 218

## **Section 3 : Analyse critique et remis en question du New Public Management**

### **1. Une nouvelle gestion publique mais pas vraiment :**

Pour les deux dernières décennies, le NPM est la référence managériale, intellectuellement et pratiquement, la plus dominante, mais désormais, il est considéré comme une approche : « pas du tout essentielle », « non applicable », et/ou « trop vieille ». Plusieurs éléments clés du message de réforme du NPM ont été annulés parce qu'ils conduisaient à des désastres politiques, et d'autres éléments importants sont au point mort. Souvent, ces innovations passées ne peuvent plus être facilement inversées. Même leurs plus ardents défenseurs s'attendent désormais à ce qu'elles n'aient que peu d'impact sur l'efficacité globale du gouvernement.

Les pratiques du NPM sont largement institutionnalisées et continueront de l'être, tout comme la Nouvelle Gestion Publique elle-même n'a pas supplanté de nombreux éléments de l'orthodoxie de la gestion publique antérieure, parfois qualifiée d'« administration publique progressive » ou APP. De plus, les idées de la NGP continuent de gagner en influence dans des pays auparavant plutôt réfractaires, comme le Japon ou l'Inde, même si certains adeptes de la NGP doutent de leur applicabilité dans ces pays. Mais la NGP n'est plus une nouveauté. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'idées de gestion publique vieilles de deux décennies. Même les analystes favorables à la NGP ont été amenés à reconnaître qu'elle est « d'âge moyen » et qu'elle génère des sous-produits négatifs, bien qu'ils résistent encore aux preuves de sa sénescence.<sup>1</sup> De sa part, Gruening Gernod estime que bon nombre des origines théoriques et des influences du NPM ne sont pas nouvelles. Certaines peuvent même être rattachées aux mouvements progressistes et ont presque cents ans.<sup>2</sup> Les idées, concepts et théories ayant contribué au développement du NPM ne sont ni novateurs ni originaux. Ils ont été discutés ou proposés antérieurement sous diverses formes et perspectives théoriques, à savoir : la théorie des choix publics, l'administration publique classique, l'administration

---

<sup>1</sup> Dunleavy Patrick, et al, (2006): New public management is dead—long live digital-era governance, *Journal of public administration research and theory*, vol. 16, no 3, p.468

<sup>2</sup> Gruening Gernod, (2001): Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, vol. 4, no. 1, p.18

publique néoclassique, analyse des politiques publiques, théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, l'économie des coûts de transaction, etc.,

L'ensemble de ses fondements théoriques visaient à résoudre des problèmes sociaux et politiques. Cette observation soulève des questions quant à savoir si le NPM introduit véritablement des concepts révolutionnaires ou s'il se contente de reconditionner et d'appliquer des idées préexistantes au secteur public ? Bien que certaines caractéristiques individuelles soient assez anciennes, ces éléments n'ont jamais été organisés (comme ils l'ont été en Nouvelle-Zélande ou à Phoenix, Arizona) en un mouvement de réforme. Il en va de même pour l'utilisation pratique de certaines caractéristiques de la NGP. Bien que théoriquement anciennes, certaines idées (par exemple celles des spécialistes du choix public) ont été testées à grande échelle pour la première fois avec la NGP.<sup>1</sup>

## **2. Des Principes paradoxaux :**

Parmi les principes du NPM on trouve : <sup>2</sup>

- L'accentuation de l'importance accordée aux normes de mesure de la performance.
- L'adoption de techniques managériales issues du secteur privé.

On peut dire aussi que le NPM postule que, tout comme dans les entreprises privées, la productivité et l'efficacité sont des indicateurs de la performance de l'administration publique. L'aspiration à la performance est tellement prononcée qu'elle est presque perçue comme un objectif en soi, à l'instar des entreprises. Dans cette même logique, les principes du NPM semblent aller à l'encontre de l'essence même de l'État. En effet, dans le monde des entreprises, les concepts de service public ou de justice sont fréquemment perçus comme des obstacles à la productivité.

De plus, le NPM a été contesté pour avoir érodé le caractère public du service public. La théorie des choix publics propose les marchés comme mécanisme d'amélioration de la prestation des services publics, mais nous avons montré que même dans le cadre d'un contrat, les solutions du marché ne peuvent se substituer à la planification et à la gestion

---

<sup>1</sup> Gruening Gernod, Op.cit, p.19

<sup>2</sup> Alguazil Thomas, et al, (2010) : Le New Public Management en question, Disponible sur: <https://accthinkthank.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/10/npm.pdf> , p. 13

des pouvoirs publics. La complexité de la prestation de services publics, les limites des approches de marché et la nécessité d'impliquer les citoyens dans la fourniture de biens publics obligent les gouvernements à gérer les marchés en recourant à la sous-traitance (*contracting out*) et à la réintégration (*contracting back-in*). Cette analyse apporte un soutien empirique au nouveau service public qui affirme que les gestionnaires publics font plus que piloter un processus de marché ; ils équilibrent les préoccupations techniques et politiques pour garantir la valeur publique. Cela souligne l'importance de la planification par rapport aux marchés.<sup>1</sup>

Par ailleurs, bien que l'évaluation occupe une place prépondérante dans le NPM, elle ne conduit pas toujours à une amélioration des politiques mises en œuvre. En effet, évaluer la performance dans le secteur public s'avère complexe en raison de la diversité des objectifs et des intervenants. Autrefois, la question prédominante était « pourquoi évaluer ? », particulièrement dans des pays où l'évaluation considérée comme pertinente se limitait longtemps aux choix des citoyens exprimés lors des élections. Aujourd'hui, la question a évolué vers « comment évaluer ? » dans le but d'orienter les décisions des gestionnaires. L'accent mis sur l'évaluation reste constant, mais c'est la nature même de la question qui a changé.<sup>2</sup>

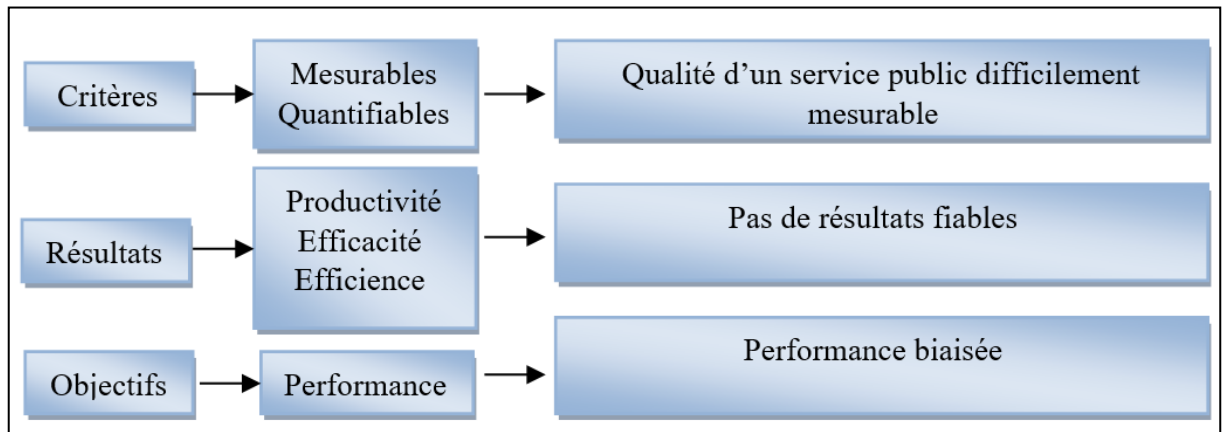
Une autre limite associée aux principes du NPM, concerne la quantification de la performance. Comme c'est illustré dans la figure 31, la performance de l'État ne peut pas toujours être évaluée uniquement sur la base de critères quantitatifs, qu'ils soient financiers ou non.

---

<sup>1</sup> Hefetz Amir, et Warber Mildred, (2004) : Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of public administration research and theory*, vol. 14, no 2, p.187

<sup>2</sup> Amar Anne, et Berthier Ludovic, (2007) : Le nouveau management public : avantages et limites, *Gestion et management publics*, 2007, vol. 5, p.9

**Figure 31: Evaluation de la performance dans le secteur public**



**Source :** Alguazil Thomas, et al, (2010) : Le New Public Management en question, Disponible sur: <https://accthinkthank.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/10/npm.pdf> , p. 14

Selon le concept de performance tel qu'il est promu par le NPM, une administration publique est performante si elle est efficace, efficiente et productive, ceci est généralement confirmé par des critères quantifiables donc chiffrés. Cependant, plusieurs services publics, tels que l'enseignement, les soins de santé sont difficile à mesurer de manière quantitative, donc, il est impossible d'atteindre une véritable performance dans le contexte de l'administration publique.

En matière de principes, on trouve aussi que le NPM a eu une influence marquée sur la manière dont le secteur public est organisé et fournit ses infrastructures. Les clients du secteur public ont été repensés en espérant que les nouvelles formes d'organisation permettront de rentabiliser les projets, de les rendre plus efficaces, d'en améliorer la qualité globale, de fournir les avantages nécessaires pour lesquels les projets sont entrepris et d'améliorer de manière générale les résultats des projets. Les données relatives aux résultats de la mise en œuvre des projets semblent toutefois indiquer le contraire. Les principaux acteurs, quelle que soit leur juridiction, ont systématiquement constaté que les projets dépassaient les coûts et les délais prévus, ne produisaient pas les avantages escomptés et ne répondaient pas aux exigences pour lesquelles ils avaient été conçus. Un examen des projets réalisé en 2001 par le *National Audit Office* (NAO) britannique a montré que 70 % des projets examinés dépassaient le budget et le calendrier prévus. De toute évidence, malgré l'adoption de mécanismes du NPM visant

à améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité, les cas de réalisation réussie de projets, dans le respect du budget, du calendrier et des avantages promis, semblent être l'exception plutôt que la norme.<sup>1</sup>

Le cadre de la nouvelle gestion publique sous-estime les influences politiques et ne parvient pas à relever les défis posés par des crises telles que l'impasse budgétaire de l'Illinois et la pandémie de COVID-19. En effet, les mécanismes prescrits dans le cadre du NPM qui sont censés aboutir à des contrôles et à des équilibres pour la bonne gouvernance et l'efficacité axée sur les résultats ne sont d'aucune importance lorsque le processus en deux étapes, c'est-à-dire l'étape de définition de l'agenda orientée vers le politique et l'étape de mise en œuvre orientée vers l'administration publique, ne fonctionne pas.

Quand il s'agit du NPM, l'État de l'Illinois a tout fait correctement. Il a développé des relations concurrentielles en lançant des appels d'offres et en attribuant des contrats à des organisations chargées de fournir des services sociaux à l'État. La plupart de ces contrats étaient basés sur une rémunération à la performance pour chaque unité desservie, ce qui les orientait vers les résultats et créait des mécanismes de tarification. L'État a servi de mécanisme de gouvernance clé, créant un marché organisé horizontalement qui combinait la concurrence, les mécanismes de prix et les relations contractuelles, répondant ainsi à la description d'Osborne (2006). Cependant, le NPM ne tient pas compte de la complexité du processus budgétaire gouvernemental. L'étape de l'autorisation est politiquement orientée et a lieu pendant les négociations contractuelles ; cependant, l'appropriation et le déblocage des fonds sont souvent considérés comme des étapes administratives et automatiques du processus. La politisation de l'étape de l'appropriation est une question que les techniques de gestion du secteur privé n'abordent pas, ce qui entraîne un dysfonctionnement des approches du NPM basées sur un système de commandement et de contrôle rationalisé qui ressemble à celui d'une entreprise privée.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Emmanuel Adukpo, et Roine Leiringer (2016) : Development of public sector client capabilities within the context of new public management, Engineering Project Organization Conference, Seattle, WA , 28-30 June 2016, p.5

<sup>2</sup> Sarah Young, et al, (2020): Squandered in Real Time: How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy, The American Review of Public Administration, vol. 50, no. 6-7, p.484

### **3. Des méthodes de gestion non-applicables dans le secteur public : « échec de l'applicabilité »**

En évaluant les résultats de l'adoption du système du NPM, outre quelques succès et changements, les spécialistes observent des difficultés qui peuvent résulter des limites et des dysfonctionnements qui peuvent survenir dans son application, en s'appuyant sur une série de justifications : <sup>1</sup>

- Les réformes de la gestion publique ont entraîné une réduction de la taille du gouvernement sans démontrer que ce phénomène est la conséquence de pressions démocratiques. Les innovations introduites dans le secteur public ont conduit à une réduction de la responsabilité publique, en externalisant la prestation des services par le secteur privé, réduisant ainsi l'implication du gouvernement.
- La portée de l'action gouvernementale peut être réduite en diminuant la responsabilité politique, mais il est possible que l'élargissement de la sphère d'action du gouvernement découle de certaines demandes politiques, exprimées démocratiquement.
- L'adoption de certains éléments de gestion du secteur privé (par la création d'organismes exécutifs) a conduit à l'affaiblissement des principes démocratiques et à la non-satisfaction des exigences des citoyens (considérée comme un élément essentiel des réformes du secteur public).
- L'efficacité et la responsabilité n'est pas clairement défini, car le concept n'est pas étayé par un ensemble d'idées concrètes.
- Certains auteurs attirent l'attention sur la non-neutralité de la nouvelle administration publique, en soulignant son caractère idéologique d'origine néolibérale. L'image du citoyen est ainsi remplacée par celle du client.
- D'autres auteurs critiquent le caractère hybride des méthodes de gestion dans l'administration publique, en prenant en compte les préceptes de la bureaucratie et du NPM. Dans cette perspective, le modèle de l'État néo-weberien adopté en Europe dans les années 2000 est considéré, ce qui traduit de nouveaux modèles de réflexion sur le rôle du secteur public.
- Enfin, il est important de noter que les méthodes de management du secteur privé ne sont pas exemptes de défauts. Ceci est évident au vu des nombreux scandales

---

<sup>1</sup> Popa Florina, (2021): Aspects That Intervene In The Implementation Of The New Public Management, Studies and Scientific Researches, Economics Edition, no 33, p.41



financiers récents (tels que ceux impliquant Enron, Worldcom, Xerox, Tyco, Parmalat, Refco) et des catastrophes, comme les accidents ferroviaires en Grande-Bretagne (par exemple, la tragédie de Paddington en 1999 avec 31 morts et 250 blessés) survenus suite à la privatisation du réseau ferroviaire.<sup>1</sup>

Dans un autre ordre d'idées il est important de reconnaître que l'environnement et la complexité des secteurs public et privé ne sont pas identiques. La gestion dans le secteur public est considérée comme « différente » et « plus ardue » que dans le secteur privé. Par conséquent, bien que les approches de gestion puissent s'inspirer du secteur privé, elles doivent être adaptées pour être en accord avec les principes et valeurs du secteur public. De plus, la motivation des fonctionnaires ne se limite pas à la rémunération. D'autres aspects, tels que la reconnaissance, de bonnes conditions de travail, et la participation à la définition des objectifs, jouent également un rôle crucial.

Même s'il n'y a pas un consensus universel sur la pertinence du NPM en matière de principes et d'applicabilité, il a tout de même réussi à capturer l'esprit d'une époque et ses contradictions. Il est donc nécessaire de reconnaître que les critiques accusant le NPM de réduire la gestion publique à une simple formule (comme l'association du choix public et du managérialisme) sont incomplètes et superficielles. En effet, le NPM a également apporté des contributions positives, notamment en remettant en question et en allant au-delà de ce que Tosi a décrit comme la « théorie administrative des besoins ». Cette approche consistait à standardiser les publics cibles des politiques publiques et l'hétérogénéité de leurs besoins et aspirations, conduisant à une « incapacité d'écoute » profonde. Cette incapacité se manifestait par le fait de ne résoudre que les problèmes pour lesquels des solutions préconçues et déjà testées étaient disponibles.<sup>2</sup>

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la meilleure façon de décrire les effets du NPM, pour utiliser une métaphore, est celle d'une coupe à la fois à moitié pleine et à moitié vide. Les partisans du NPM peuvent s'appuyer sur les preuves positives et affirmer que le NPM fonctionne. Les détracteurs du NPM, en revanche, peuvent choisir de s'intéresser à ses problèmes et d'ignorer les preuves positives. Ils peuvent reprocher aux idées et aux pratiques du NPM de ne pas toujours fonctionner comme prévu, mais ce faisant, ils risquent de ne pas voir la moitié de la coupe. Par exemple, il est prouvé

---

<sup>1</sup> Amar Anne, et Berthier Ludovic, p.10

<sup>2</sup> Giovanni Allegretti, Op. cit.

que le NPM a fonctionné en Nouvelle-Zélande, en Estonie, en Hongrie et en Roumanie, en particulier au niveau des processus, des structures et des activités. Toutefois, certains cas font état de changements insignifiants, voire d'une détérioration. Les données relatives aux résultats et en particulier aux effets sont limitées et il est difficile d'identifier des modèles à ce niveau d'analyse. Dans l'ensemble, la coupe semble plus pleine que vide. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sorin Dan, (2014): The New Public Management is not that bad after all, Transylvanian review of administrative sciences, no. 44, p.69

## **Chapitre 2 : Choix méthodologique et outils de l'étude pratique de la recherche**

Tout au long de ce chapitre, nous nous penchons sur le support méthodologique que nous avons adopté dans le but d'éclairer notre problématique de recherche tout en enrichissant le cadre théorique au travers d'une étude de cas. Pour ce faire, nous entamons par une exploration de notre démarche épistémologique, de la méthodologie mise en place, ainsi que des méthodes et techniques spécifiques de collecte d'informations et de données, en mettant un point d'honneur à justifier notre choix méthodique avec précision.

### **Section 1 : Méthodologique et épistémologie de la recherche**

#### **1. Présentation de la méthodologie de la recherche :**

La méthodologie, qui constitue l'essence de la démarche scientifique, se définit comme : « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». Dans ce contexte, il est impératif pour le chercheur de sélectionner avec rigueur les méthodes les plus adéquates pour accéder à la réalité de son objet d'étude, une démarche qui doit être en parfaite harmonie avec son cadre épistémologique.<sup>1</sup> Cela implique l'utilisation judicieuse d'un éventail d'outils spécifiques pour la collecte et l'analyse des données, chacun étant choisi en fonction de sa capacité à éclairer les aspects les plus pertinents du sujet investigué et du phénomène étudié.

Dès lors, et en tenant compte de la complexité propre au phénomène qui nous intéresse ainsi que des objectifs précis de notre recherche, nous avons opté pour une approche mixte, recourant à une vaste gamme de sources d'information et de méthodes, notamment la méthode descriptive et la méthode analytique.

#### **1.1. La méthode descriptive :**

La méthode descriptive consiste principalement à décrire ou à représenter de manière à fournir une information détaillée, précise et fidèle. Cette approche vise à

---

<sup>1</sup> El Attar, M., et S. El Moustafid, (2014) : Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc, Communication au colloque international sur le thème: Recherche en Sciences de Gestion: Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances. ISCAE-Casablanca. 27 ET 28 février 2014, p.2

faciliter l'accès à la connaissance, qui peut nécessiter plusieurs étapes intermédiaires. Cela inclut la vérification de l'existence de liens de causalité entre différents phénomènes, l'élaboration d'hypothèses, le recensement de problématiques ou encore l'explication de concepts spécifiques.<sup>1</sup> Donc, pour un paradigme aussi complexe comme celui du NPM, la méthode descriptive étant proposée comme la première méthode qui aide à appréhender progressivement cette variable ainsi que ses différents facteurs sous-jacents tels que les réformes administratives, les principes fondamentaux, la performance publique, etc., permettant ainsi une compréhension plus fluide, structurée et approfondie.

De plus et vu que notre recherche vise à découvrir l'impact du NPM sur la gestion des finances publiques locales, la méthode descriptive va offrir d'une part, une base de données nécessaire pour décerner le cadre théorique des deux variables de l'étude, mettre en évidence les liens potentiels entre ces deux variables en passant par la sélection des problèmes liés à la gestion des finances publiques au niveau locale et la formulation des hypothèses qui vont être plus tard vérifier sur terrain. D'autre part, la méthode descriptive sert non seulement à établir un état des lieux mais aussi à recommander et à révéler de nouvelles problématiques dont on veut bel et bien les prendre en considération dans les futures recherche de notre domaine.

## **1.2.La méthode analytique :**

En ce qui concerne la méthode analytique, elle se caractérise principalement par la décomposition de l'objet d'étude, passant de la complexité à la simplicité et elle vise à identifier le composant le plus élémentaire, soit l'unité fondamentale, des phénomènes examinés.<sup>2</sup> Ce type spécifique de méthode implique des compétences de réflexion critique<sup>3</sup> et se concentre sur la compréhension des relations de cause à effet entre deux variables ou plus.

C'est pourquoi, la méthode analytique est adoptée pour décomposer le système complexe de gestion des finances publiques influencé par l'implémentation des outils du NPM en ses composants les plus élémentaires et les plus simples. De manière générale, ceci nous mène par la suite à gérer convenablement le cadre conceptuel de

---

<sup>1</sup> Martel Françoise, (1988) : La méthode descriptive, son fondement théorique, Recherche en soins infirmiers, vol. 4, no. 15, p.56

<sup>2</sup> Aktouf Omar, (1992) : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUO, Québec, p.23

<sup>3</sup> <https://www.ciam.edu/how-drucker-einstein-and-freud-did-analytical-research>, consulté le 11/08/2024

l'étude via un diagnostic minutieux des variables de l'étude, et de manière particulière, la méthode analytique est notre appui principal pour tracer l'impact des outils du NPM sur l'efficacité, l'efficience et la transparence des finances publiques locales.

## **2. Les sources et techniques de collecte de données :**

La stratégie bimodale adoptée dans cette recherche, intégrant simultanément les perspectives qualitative et quantitative visent à fournir une compréhension holistique et équitable du sujet étudié, en procédant de la sorte, les techniques et sources d'informations utilisées sont :

### **2.1. Pour la méthode quantitative :**

Le fondement des méthodes quantitatives repose sur un processus rigoureux visant à construire, reconstruire, ou contester des théories à travers l'application d'outils d'analyse mathématique et statistique. Cette approche méthodologique s'engage dans une démarche systématique pour décrire, expliquer et anticiper les phénomènes étudiés, en s'appuyant sur des données numériques pour produire des conclusions fiables et mesurables.<sup>1</sup> L'usage de ces instruments mathématiques et statistiques est essentiel pour parvenir à une compréhension précise et objective des dynamiques à l'œuvre.

#### **2.1.1. Le questionnaire :**

Le questionnaire se distingue comme une technique et source de collecte d'informations primaire et essentielle, dont l'objectif principal est de décrypter les phénomènes en question. Cette méthode s'inscrit aux côtés de l'entretien et de l'observation, qui sont également des approches très répandues dans le domaine de la recherche pour leur efficacité à fournir des aperçus et des perspectives précieux sur les sujets d'étude. Alors que l'entretien et l'observation peuvent être déployés tant au niveau individuel que collectif, le questionnaire, lui, est spécifiquement conçu pour une application collective. Il est destiné à être administré à un échantillon de population soigneusement sélectionné, de manière à permettre la réalisation d'inférences statistiques significatives.

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé d'adopter une stratégie centrée sur l'élaboration et l'utilisation d'un questionnaire en français (voir l'annexe 1) et en arabe (voir l'annexe 2) spécifiquement conçu pour répondre à la problématique de la

---

<sup>1</sup> El Attar Mehdi, et El Moustafid Said, Op.cit, p.3

recherche. Les données recueillies, ainsi que les réponses obtenues, seront analysées à l'aide du logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) version 22. Cette décision s'inscrit dans une volonté de traiter et d'interpréter les informations collectées avec la plus grande rigueur scientifique. L'utilisation de ce logiciel, reconnu pour ses capacités avancées en matière d'analyse statistique, nous permettra de traiter efficacement les données, de les analyser de manière minutieuse et de tirer des conclusions pertinentes en accord avec les objectifs de notre recherche.

## **2.2. Pour la méthode qualitative :**

Dans le domaine des sciences de gestion, l'adoption de méthodes qualitatives est motivée par la volonté de déchiffrer la signification fondamentale de divers phénomènes ou comportements humains. Ces méthodes se caractérisent par une quête de compréhension holistique, visant à appréhender les dimensions et les nuances subtiles qui échappent souvent aux approches quantitatives. L'analyse qualitative, en particulier, peut être envisagée comme un processus intellectuel et discursif qui engage le chercheur dans une série d'opérations de reformulation, d'explicitation et, potentiellement, de théorisation autour des témoignages, expériences ou phénomènes observés. <sup>1</sup>

Pour mener à bien une recherche fondée sur des méthodes qualitatives, le chercheur dispose d'une palette d'outils méthodologiques variés, chacun offrant une perspective unique sur le sujet d'étude. Parmi ces outils figurent l'expérimentation, qui permet de tester des hypothèses dans des conditions contrôlées ; l'étude de cas, qui fournit une compréhension approfondie d'un phénomène spécifique dans son contexte naturel ; l'enquête, qui explore les perceptions et expériences des individus ; l'analyse des archives, qui examine des documents historiques pour en tirer des enseignements ; et l'étude historique, qui retrace et analyse les événements et évolutions au fil du temps. <sup>2</sup> Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de privilégier trois stratégies spécifiques : l'étude de cas, l'analyse documentaire et l'observation non participante. Ensemble, ces méthodes forment un cadre robuste pour une exploration qualitative creusée et exhaustive, visant à produire des connaissances objectives, précises et détaillées sur le phénomène étudié.

---

<sup>1</sup> Coutelle Patricia, (2005) : Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion Cours du CEFAG, Séminaire d'études qualitatives, CERMAT-IAE de Tours et Université de Tours, p. 2

<sup>2</sup> El Attar Mehdi, et El Moustafid Said, Op.cit, p. 4

### **2.2.1. L'étude de cas :**

L'outil méthodologique connu sous le nom d'étude de cas est reconnue pour son examen pointilleux et exhaustif d'une entité singulière ou d'un nombre restreint d'entités au sein d'un domaine de recherche spécifique, offrant ainsi une compréhension profonde et riche en détails de l'objet d'étude concerné. Cette technique repose sur le postulat selon lequel l'analyse rigoureuse d'un exemple particulier, ou de quelques exemples, au sein d'un spectre plus large, peut révéler des aperçus significatifs sur des phénomènes plus généraux ou fournir des orientations précieuses pour des investigations futures.<sup>1</sup> C'est-à-dire, l'étude de cas permet aux chercheurs de s'immerger dans la complexité spécifique d'un cas pour en extraire des connaissances qui, bien que contextuellement ancrées, peuvent éclairer sur des principes ou des tendances applicables à une échelle beaucoup plus vaste.

### **2.2.2. L'observation non-participante :**

Dans le cadre de nombreuses recherches, accorder une attention particulière au comportement et à la gestuelle des sujets étudiés se révèle d'une pertinence capitale. Il s'avère enrichissant d'observer la manière dont les individus se comportent et interagissent dans divers contextes, notant les réactions spécifiques et les dynamiques interactionnelles qui émergent dans des circonstances données.<sup>2</sup> L'observation non participante signifie que l'observateur se tient à l'écart des individus observés, interagissant peu ou pas du tout. La recherche observationnelle non participante est principalement utile pour la recherche descriptive qui n'inclut pas la manipulation systématique de variables comme dans les études expérimentales, elle peut également offrir une appréciation plus dynamique des situations qui ne peuvent pas être facilement capturées par d'autres méthodes et cela prend généralement une période de jours ou de mois en fonction du phénomène en question et se termine lorsque la saturation théorique est atteinte, ce qui se produit lorsque les observations ultérieures commencent à ajouter peu ou rien à la compréhension des chercheurs.<sup>3</sup>

Par rapport au contexte spécifique de notre étude de cas, l'emploi de l'observation non-participante s'est appuyé sur une collecte rigoureuse de données, englobant les faits

---

<sup>1</sup> Coutelle Patricia, Op.cit, p.5

<sup>2</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/> , consulté le 11/06/2023

<sup>3</sup> Vinodh Rajkumar, (2020): Prevalence of Outward Deviation of Feet in Human Gait: A Non-participant Observation. International Journal of Physiotherapy and Research, vol. 8, no. 1, p.3379

observés, les remarques formulées, les réactions enregistrées, ainsi que les commentaires émis par les personnes interrogées au cours de notre présence sur le terrain. En adoptant le rôle d'observateur neutre, notre attention s'est concentrée sur les comportements manifestés par les cadres de l'administration locale, incluant à la fois les managers publics et les élus locaux. Cette démarche méthodologique nous a permis de mettre en lumière des problématiques inédites et de soulever de nouvelles interrogations, enrichissant ainsi la dimension verbale des entretiens grâce à des observations concrètes.

### **2.2.3. L'entretien semi-directif :**

L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée est défini comme « *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes* <sup>1</sup>», De surcroît, cet outil méthodologique, fondamentalement qualitative, nous équipe pour recueillir des données précises et des perspectives sur des sujets préalablement établis. Il est spécialement conçu pour saisir l'essence de la perspective de la personne interrogée, permettant ainsi d'explorer en profondeur des aspects jugés critiques. De plus, il facilite l'instauration d'une dynamique participative avec les répondants, ce qui enrichit le processus de recherche et transcende la simple accumulation d'informations via la compréhension des visions des participants de leurs expériences, leurs croyances et leurs motivations.

### **2.2.4. L'analyse documentaire :**

Notre recherche s'est également orientée vers l'examen attentif de divers documents internes propres aux communes de la wilaya d'Annaba, englobant notamment les documents relatifs aux projets menés sur leurs territoires, tels que : les plans communaux de développement, les outils relatifs à la gestion des finances locales, tels que : le budget local et le compte administratif (annexe 5), des données générales concernant son organisation et son fonctionnement, tels que l'organigramme de la commune (annexe 4) , ainsi que la législation pertinente et d'autres textes réglementaires. Parallèlement, nous avons également exploré des ressources externes, incluant le site web officiel du ministère de l'intérieur ainsi que les pages officielles de

---

<sup>1</sup> Imbert Geneviève, (2010) : L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, Recherche en soins infirmiers, vol. 3 no. 102, p.24



certaines communes de la wilaya de d'Annaba. Cette démarche méthodique nous a permis de constituer une base de données, offrant une vue d'ensemble sur les dynamiques administratives, législatives, institutionnelles et économiques au sein de la wilaya d'Annaba dans le but de faciliter l'interprétation des informations recueillies au cours de notre étude.

### **3. Positionnement épistémologique de la recherche :**

#### **3.1. Définition de l'épistémologie :**

Piaget (1967)<sup>1</sup>, a décrit l'épistémologie comme l'exploration de comment les connaissances fiables sont élaborées. Cette exploration se focalise principalement sur trois interrogations cruciales : la nature exacte de la connaissance qui est créée, le processus à travers lequel cette connaissance est produite, et enfin, l'importance et la position de cette connaissance au sein de la compréhension humaine.

#### **3.2. Les courants épistémologiques :**

L'évolution de l'épistémologie a dévoilé diverses approches ou, plus précisément, différents positionnements épistémologiques que les chercheurs adoptent pour répondre aux critères et objectifs spécifiques de leur recherche. Dans le domaine des sciences de gestion, trois grandes orientations épistémologiques dominent : le positivisme, le constructivisme, et l'interprétativisme.

##### **3.2.1. Le positivisme :**

Le positivisme, dans sa forme stricte, stipule que la quantification et la mesure sont essentielles pour qualifier une enquête de scientifique. Cette approche insiste sur le respect absolu des normes d'objectivité, demandant à l'observateur de se maintenir à distance de l'objet d'étude. Elle soutient que le scientifique doit être capable de se distancier de la réalité étudiée et de pratiquer une discipline intellectuelle rigoureuse pour parvenir à une impartialité nécessaire. Selon cette perspective, les faits étudiés sont perçus comme étant non problématiques ou seulement légèrement, suggérant que l'observateur peut rester totalement indépendant des phénomènes observés. Cela réduit la complexité inhérente à l'étude et facilite la collecte des données.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cherkaoui Adil, et Haouata Sanaa, (2016) : Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion, Revue interdisciplinaire, vol. 1, no. 2, p. 7

<sup>2</sup> Pourtois Jean-Pierre, et Desmet Huguette, (2007) : Épistémologie et instrumentation en sciences humaines, Editions Mardaga, p.35

### **3.2.2. Le constructivisme :**

Le constructivisme se concentre sur le contexte à la fois de découverte et de justification, plutôt que sur la justification seule. Cette approche intègre le processus de création de connaissances, incluant les méthodes, les moyens de validation, et les approches variées telles que l'induction, la déduction, et l'abduction, mettant en lumière les dynamiques de l'interprétation. Dans le contexte constructiviste, la question de comment généraliser à partir de cas spécifiques sans multiplier indéfiniment les observations est centrale. Contrairement à l'approche positiviste, qui repose sur la généralisation à partir de nombreuses observations, le constructivisme considère la validité des affirmations comme étant relative, tout en reconnaissant leur potentiel de généralisation.<sup>1</sup>

### **3.2.3. L'interprétativisme :**

L'interprétativisme affirme que la connaissance découle directement de l'expérience personnelle et du vécu individuel. Il soutient également que la connaissance ne peut être dissociée de l'individu qui la perçoit, étant donné que notre compréhension des phénomènes est intrinsèquement liée à nos représentations mentales. En outre, une hypothèse clé de l'interprétativisme, d'ordre téléologique, affirme que la génération de connaissances est influencée par le contexte environnemental, ainsi que par les pensées et les actions des personnes, lesquelles sont motivées par leurs intentions et objectifs spécifiques.<sup>2</sup>

Par rapport aux explications avancées et compte tenu de l'ambition ultime de notre recherche, concernant notamment la volonté de dresser un portrait détaillé et multidimensionnel de l'objet de notre étude, en capturant non seulement sa substance mais aussi la diversité de ses manifestations, nous avons adopté une posture épistémologique majoritairement positiviste, notamment à travers l'usage principal du questionnaire et des méthodes quantitatives (moyennes, corrélations, régressions, etc) pour tester des hypothèses issues du cadre théorique (approche hypothético-déductive).

---

<sup>1</sup> Pesqueux Yvon, (2010) : Pour une épistémologie des organisation, p.12

<sup>2</sup> Cherkaoui Adil, et Haouata Sanaa, Op.cit, p.11

## **Section 2 : Élaboration du questionnaire et du guide d'entretien : De la conception à l'application**

### **1. La construction de l'instrument de mesure :**

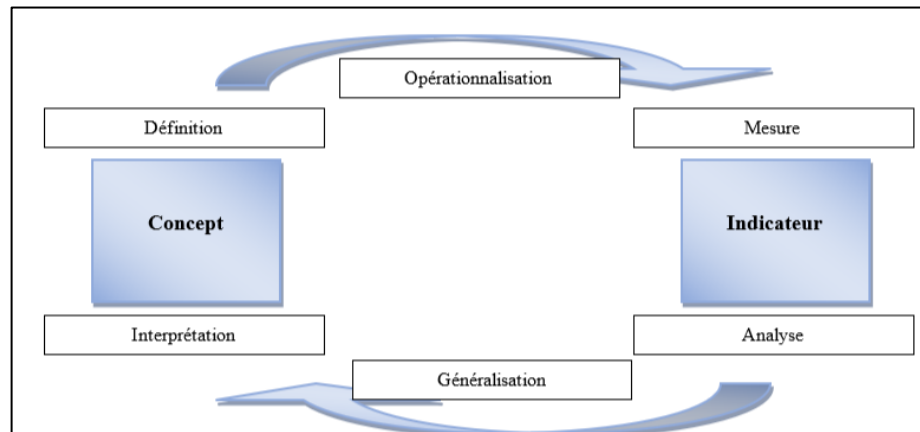
La transition de la théorie à sa validation nécessite l'utilisation d'indicateurs pour quantifier des concepts, créant ainsi une liaison entre le domaine de l'abstraction et celui de l'observation et de la mesure. La conclusion d'une étude repose grandement sur les décisions prises lors de la détermination des indicateurs. Les résultats de la recherche sont valides dans la mesure où ces données empiriques (les indicateurs) représentent fidèlement les idées théoriques proposées (les concepts). Par conséquent, le processus de choix des indicateurs porte en lui des implications très lourdes et importantes.<sup>1</sup>

Dans le cadre de l'opérationnalisation d'une variable, deux méthodologies distinctes se présentent : l'une repose sur l'adoption d'échelles préétablies, profondément ancrées dans la littérature existante, tandis que l'autre privilégie la création de nouveaux instruments de mesure. Pour notre recherche, nous avons intégré ces deux approches. Notre processus a donc impliqué l'examen des travaux réalisés dans les études antérieures, ainsi qu'une démarche hypothético-déductive rigoureuse. Cette dernière nous a guidé à travers une exploration des concepts théoriques et des expérimentations pratiques antérieures, nous permettant ainsi de définir avec précision les dimensions, indicateurs et items les plus pertinents et adéquats, répondant efficacement aux exigences spécifiques et aux objectifs de notre recherche. Pour offrir une vision claire et structurée de ce processus complexe, une figure explicative est présentée ci-dessous. Ce schéma illustre les étapes clés depuis l'adoption des concepts théoriques et des hypothèses, jusqu'à la concrétisation des dimensions, indicateurs et items spécifiques de notre questionnaire.

---

<sup>1</sup> Durant Claire, et André Blais, (2003) : La Mesure, Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, dirigé par Gauthier Benoît, Presses de l'Université du Québec, p.187

**Figure 32: Les deux mouvements de traductions associés à l'opération de mesure**



**Source :** Durant Claire, et André Blais, (2003) : La Mesure, Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, dirigé par Gauthier Benoît, Presses de l'Université du Québec, p.187

## **2. Les étapes de la conception du questionnaire :**

Dans le but de recueillir les données et informations quantitatives et qualitatives relatives à notre recherche, nous avons suivi un ensemble d'étapes en prenant en compte les considérations suivantes :

- Préciser ce que l'on souhaite mesurer par rapport aux objectifs de la recherche.
- Examiner les études antérieures et faire une revue de la littérature.
- Elaborer le questionnaire en suivant soigneusement la démarche discutée en haut.
- Tester l'instrument élaboré pour s'assurer qu'il mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer (validité) et qu'il produit des résultats cohérents sur différentes utilisations ou à différents moments (fiabilité).
- Tester l'instrument sur un petit groupe pour identifier et corriger les problèmes avant de l'appliquer à une plus grande échelle.
- Révision et finalisation : sur la base des résultats du test, on peut finalement apporter les modifications nécessaires et élaborer la version finale.

Toutes ces étapes ont été appliquées sur notre questionnaire et bien évidemment il a été soumis aux avis de plusieurs enseignant du domaine (**annexe 7**) afin de juger sa pertinence par rapport aux concepts à mesurer, ce qui a permis d'éliminer plusieurs items, et d'en modifier certains autres afin d'améliorer leur compréhensibilité. En total 56 items ont été retenus pour l'évaluation des différents construits.

### **3. Présentation du questionnaire et du guide de l'entretien semi-directif :**

Afin de répondre de manière exhaustive à la problématique centrale de notre étude, et dans le but de confirmer ou de réfuter les hypothèses qui en émergent, il s'avère impératif de recourir à un arsenal méthodologique diversifié, incluant des outils et des techniques dont nous avons déjà discuté. Cette nécessité découle notamment de la nature singulièrement complexe des variables en jeu dans cette recherche, qui exige une démarche à la fois sophistiquée et soigneuse, particulièrement en ce qui concerne les variables dites « latentes ». Parmi celles-ci figurent, par exemple, la décentralisation et le management par la performance, qui, par essence, ne se prêtent pas à une observation ou à une mesure directe et manifeste. Ainsi, dans le cadre de notre quête pour mesurer de manière adéquate les variables, qu'elles soient indépendantes ou dépendantes, nous envisageons de construire et d'utiliser principalement l'instrument de mesure le plus reconnu dans le domaine, à savoir le questionnaire. Ce dernier sera complété par un guide d'entretien, servant d'outil auxiliaire, lequel contribuera considérablement à approfondir notre compréhension du phénomène étudié.

#### **3.1. Le questionnaire :**

Le questionnaire élaboré se divisait en deux sections distinctes. La première, après avoir introduit brièvement l'objectif sous-jacent du questionnaire ainsi que les attentes envers les participants, elle offre un espace pour la collecte de données sociodémographiques et professionnelles spécifiques telles que l'âge, le sexe et la fonction des répondants. Quant à la deuxième section, elle se composait de deux volets principaux avec trois dimensions attentivement conçues pour évaluer dans quelle mesure les outils du NPM peuvent exercer une influence significative sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

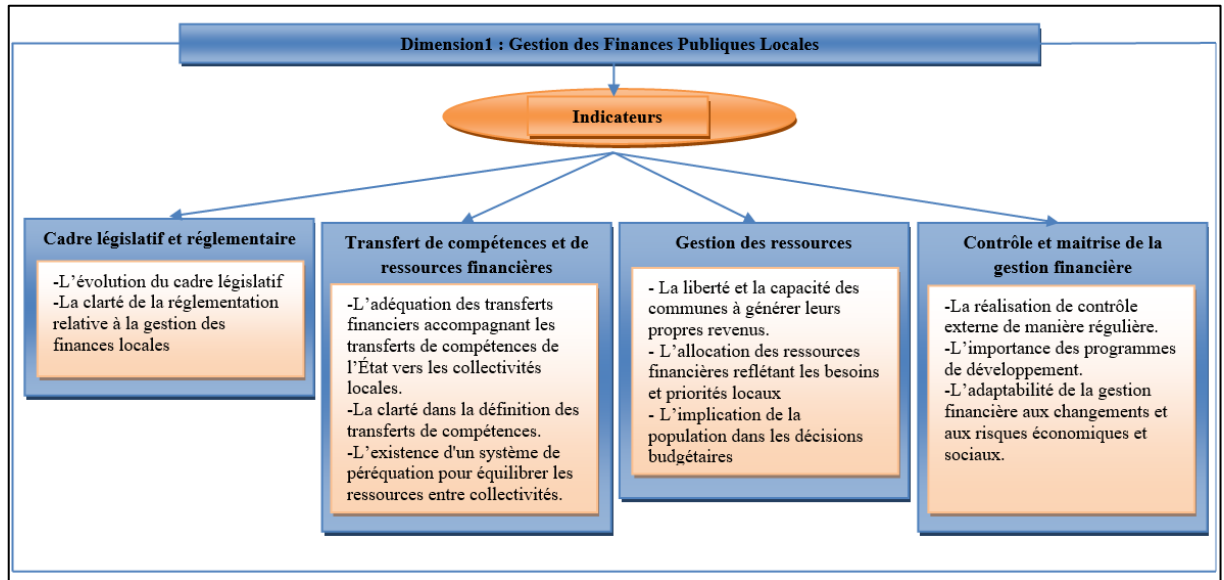
##### **3.1.1. Les axes du questionnaire :**

Comme déjà mentionné ci-dessus, la deuxième section du questionnaire est divisée en deux axes principaux, à savoir :

**3.1.1.1. Premier axe : « Évaluation et état des lieux de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba » :**

Cet axe qui concerne la variable dépendante de cette étude se concentre sur l'analyse de la dynamique qui caractérise la gestion financière au niveau local, en particulier au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, la figure 33 présente les indicateurs et les indices retenus pour la mesure de cette variable.

**Figure 33: Mesure de la dimension 1, axe 1 du questionnaire**



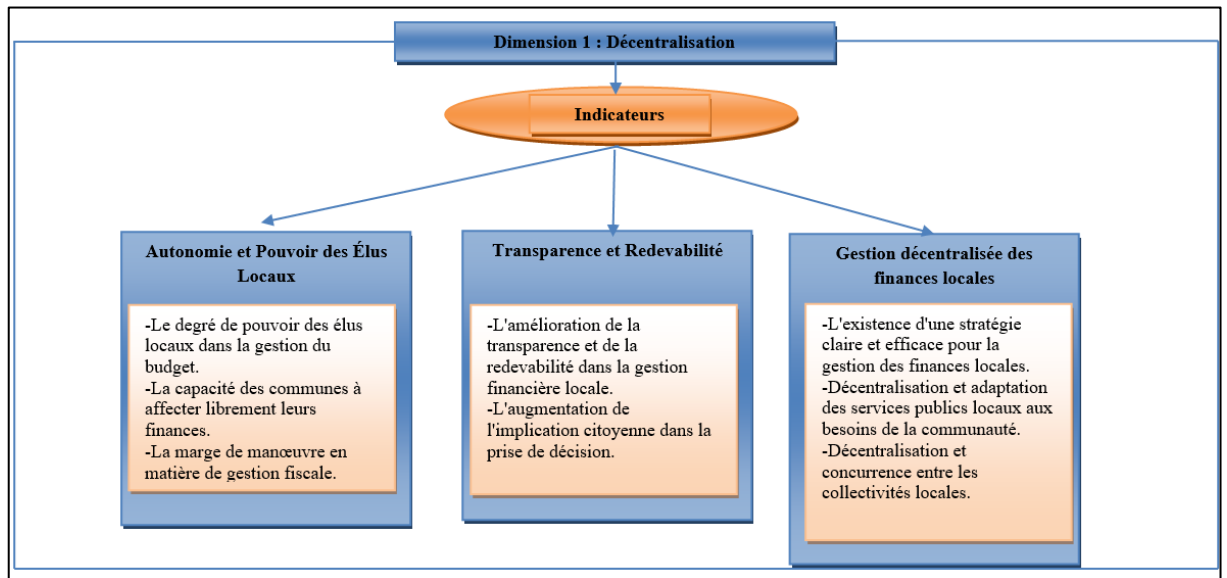
Source : Réalisée par nos soins.

**3.1.1.2. Deuxième axe : « Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d'Annaba » :**

Dont les dimensions sont :

- **La première dimension : « La décentralisation » :** Elle concerne la première sous-variable indépendante et aborde plusieurs aspects cruciaux de la décentralisation et son impact sur la gestion financière locale, la figure 34 présente les indicateurs et les indices retenus pour la mesure de cette variable.

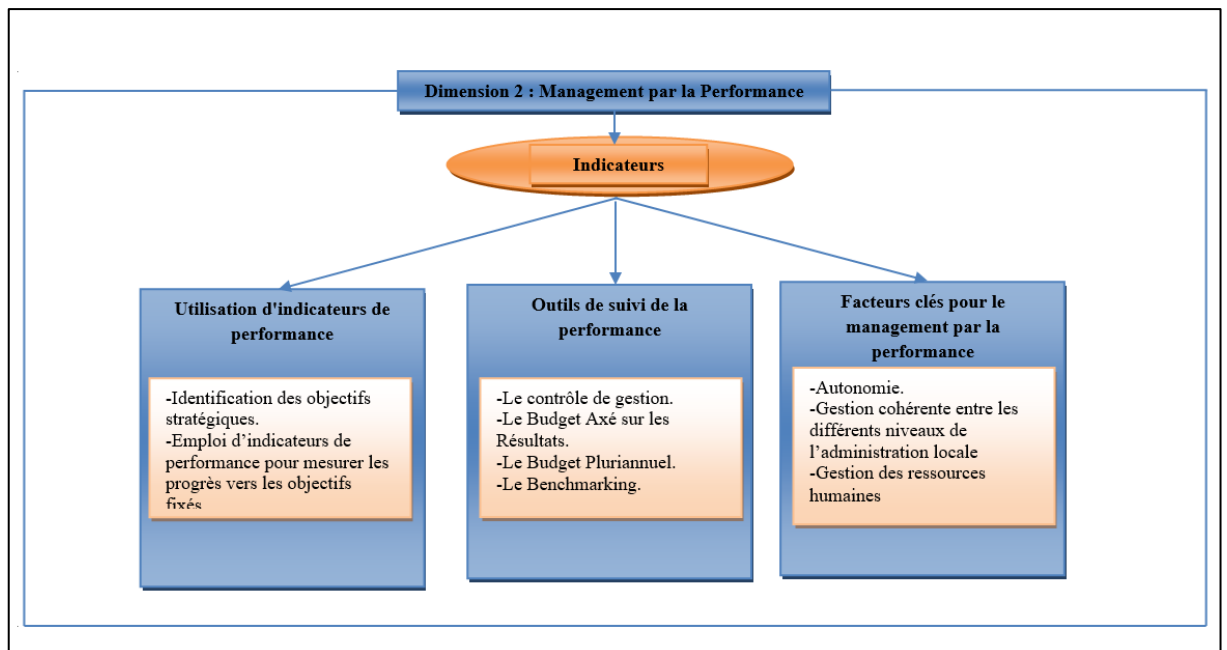
**Figure 34: Mesure de la dimension 1, axe 2 du questionnaire**



Source : Réalisée par nos soins

- **La deuxième dimension : « Le management par la performance »** : cette deuxième dimension concerne la deuxième sous-variable indépendante en se focalisant sur l'évaluation de la démarche de performance adoptée dans la gestion locale, la figure 35 présente les indicateurs et les indices retenus pour la mesure de cette variable.

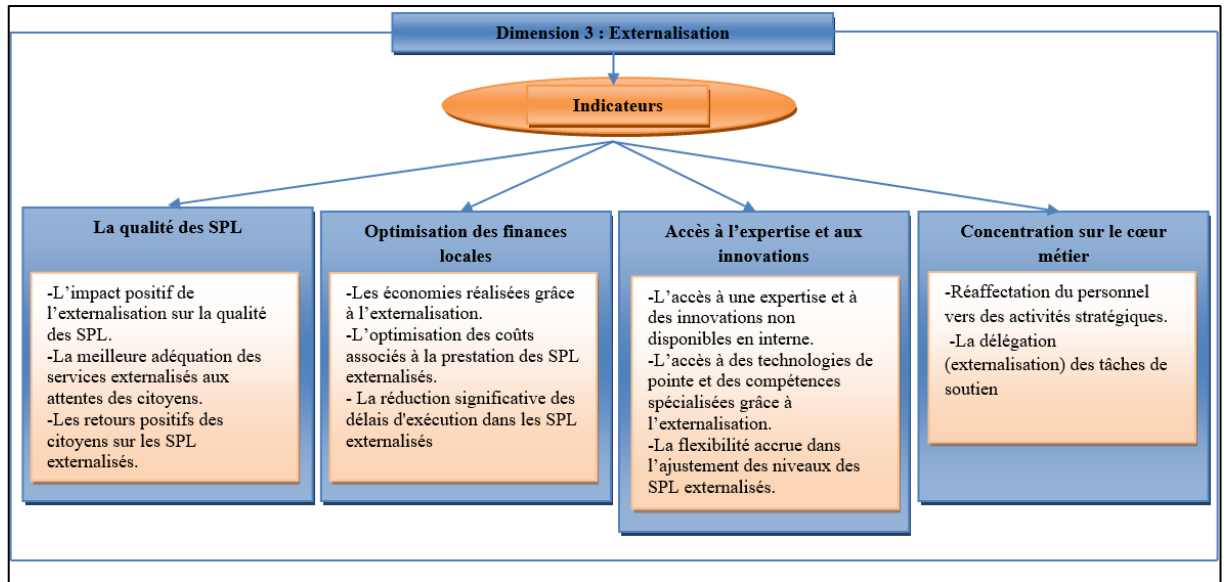
**Figure 35: Mesure de la dimension 2, axe 2 du questionnaire**



Source : Réalisée par nos soins

• **La troisième dimension : « L'externalisation »** : traitant la troisième sous-variable indépendante, cette dimension explore l'impact de l'externalisation des services publics locaux sur la gestion et la prestation de ces services sein des communes de la wilaya d'Annaba, la figure 36 présente les indicateurs et les indices retenus pour la mesure de cette variable.

**Figure 36: Mesure de la dimension 3, axe 3 du questionnaire**



**Source :** Réalisée par nos soins

Il convient de noter que l'échelle de mesure employée pour ce questionnaire étaient de type Likert, comportant cinq points d'évaluation, allant de 1 à 5.

- « 1 » pour : Pas du tout d'accord
- « 2 » pour : Plutôt pas d'accord
- « 3 » pour : Ni d'accord ni pas d'accord
- « 4 » pour : Plutôt d'accord
- « 5 » pour : Tout à fait d'accord

Dans le but d'analyser les réponses obtenues ou plutôt le choix des répondants pour chaque dimension, nous avons besoin de calculer la moyenne pondérée en passant par les étapes suivantes :

**-Le calcul de l'étendue :**

Etendue = Valeur maximale – Valeur minimale = 5 – 1 = 4

**-Le calcul de la taille de l'intervalle :**



Taille de l'intervalle= Etendue/ Nombre de catégorie=  $4/5=0.80$

**- Création des intervalles :**

On ajoute la taille de l'intervalle à la valeur minimale pour obtenir la borne supérieure de la première catégorie et on continue à ajouter la taille de l'intervalle pour trouver les bornes supérieures des catégories suivantes.

$$1+0.80= 1.80$$

$$1.80+0.80=2.60$$

$$2.60+0.80=3.40$$

$$3.40+0.80=4.20$$

$$4.20+0.80=5.00$$

**Tableau 24: Moyennes pondérées pour les échelles de Likert à 5 points**

| Niveau d'accord                         | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|-----------------------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------|
| <b>La moyenne pondérée des réponses</b> | 1-1.80               | 1.81-2.60           | 2.61-3.40                   | 3.41-4.20       | 4.20-5               |
| <b>Classement des réponses</b>          | 1                    | 2                   | 3                           | 4               | 5                    |

**Source:** Alonazi Mohammed, et al, (2019): Exploring Determinants of M-Government Services: A Study from the Citizens' Perspective in Saudi Arabia. Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, p.628.

**3.2. Le guide d'entretien :**

En complément du questionnaire, le recours aux entretiens semi-directifs s'est avéré être une stratégie non seulement utile mais également indispensable pour notre étude pratique. Ces entretiens nous ont permis d'interagir directement avec les responsables locaux, qui, à leur tour, ont enrichi notre compréhension par de précieuses idées, détails, validations et explications des résultats obtenus. Ainsi, l'objectif principal de cet outil est d'élucider le « pourquoi » et le « comment » derrière les réponses apportées au questionnaire de manière ciblée et structurée.

De surcroît, l'interaction avec les acteurs locaux à travers un guide d'entretien a facilité une plus grande flexibilité, compréhension réciproque, et contextualisation de

notre démarche. Cela inclut la prise en compte des préférences linguistiques des interviewés (français, arabe, etc.) ainsi que de leur expérience et de leur perspective, offrant ainsi une liberté totale dans l'expression de leurs points de vue.

Notre guide d'entretien (consultez l'annexe 3) a été élaboré en se basant sur : la partie théorique de notre recherche, notre présence sur terrain et ceci pendant l'étude de cas qui concerne cette recherche ainsi que nos interventions dans le passé consacrées pour les articles et les colloques, notre observation non participante, et finalement, sur les résultats de l'étude statistiques obtenus.

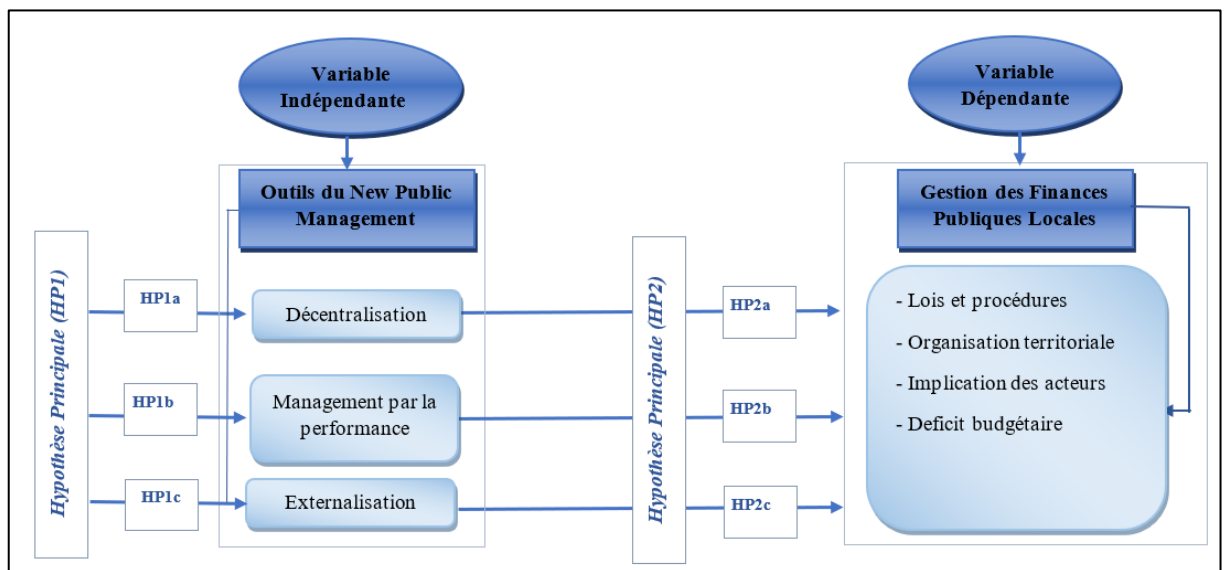
Ainsi, nous avons conduit des entretiens semi-directifs à chaque moment opportun avec les responsables locaux et les élus locaux, membres des APC, en leur expliquant clairement les objectifs de notre étude. Ensuite, nous leur avons posé les questions de manière fluide, simple et sélective, conformément au guide d'entretien. De plus, étant donné que les chefs de service, secrétaires généraux et élus locaux sont constamment occupés, notamment en raison des manifestations quotidiennes, des problèmes des citoyens et des blocages fréquents des assemblées communales, les entretiens n'ont pas pu dépasser 30 à 40 minutes. Enfin, toutes les réponses et informations obtenues ont été transcrites et utilisées pour analyser et interpréter les résultats de notre étude.

## Section 3 : Conception de la recherche et sélection de l'échantillon

### 1. Modèle Conceptuel de la recherche :

Le modèle conceptuel illustré dans la figure ci-dessous donne une représentation synthétique de la structure, du parcours et de la logique fondamentale qui ont guidé notre thèse, en mettant en lumière deux composantes essentielles : la variable dépendante et la variable indépendante avec une attention particulière accordée à l'explication des interrelations et des impacts potentiels entre ces variables.

**Figure 37: Modèle Conceptuel de la recherche**



**Source :** Réalisée par nos soins

Dès lors, conformément à la logique établie par le modèle conceptuel précédent, et par rapport au contexte pratique de la recherche, nous identifions les variables, la population et l'échantillon de cette recherche de la manière suivante :

#### 1.1. La variable indépendante : (appelée aussi variable explicative et variable prédictive)

La variable indépendante, considérée comme la cause dans une relation causale, représente le facteur d'intervention dans une expérience, soit l'élément susceptible d'influencer le résultat de l'étude s'il existe une relation de cause à effet avérée entre les

variables.<sup>1</sup> Dans le contexte actuel de notre recherche, la variable indépendante est constituée par les outils du NPM, pour lesquels nous avons spécifiquement sélectionné les dimensions suivantes : la décentralisation, le management par la performance, et l'externalisation.

## **1.2. La variable dépendante : (appelée aussi variable de réponse et variable de résultat)**

La variable dépendante est envisagée comme l'effet, c'est-à-dire le changement ou la différence résultant de la manipulation de la variable indépendante.<sup>2</sup> Dans le cadre de notre recherche, la variable dépendante est représentée, conformément au modèle, par la gestion des finances publiques au niveau des CL.

## **1.3. La population de l'étude :**

Selon De Landsheere (1979),<sup>3</sup> la définition de la population d'étude s'articule autour de l'ensemble des individus ou des éléments que le chercheur aspire à explorer par le biais d'un échantillon. Ce processus implique la sélection d'un échantillon représentatif directement issu de cette population plus vaste, permettant ainsi la conduite d'une étude empirique dont le but principal est de recueillir des données et des insights pertinents, dans l'intention de les généraliser ultérieurement à l'ensemble de la population concernée.

Dans le contexte spécifique de notre recherche, l'intérêt se porte sur les communes opérant au niveau de la wilaya d'Annaba. À cet égard, notre population ciblée regroupe l'ensemble des responsables et élus locaux des 12 communes qui composent cette wilaya. Cette délimitation géographique et administrative précise de la population d'étude vise à assurer que notre analyse soit à la fois pertinente et représentative des dynamiques à l'œuvre au sein de ce territoire spécifique.

---

<sup>1</sup> Goubil-Gambrell Patricia, (1992): A Practitioner's Guide to Research Methods, Technical Communication, vol. 39, no. 4, p.587.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> De Landsheere, (1979) : Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation, Presses Universitaires de France, Paris, p.211.

## **1.4.L'échantillon de l'étude :**

### **1.4.1. Définition :**

L'échantillonnage consiste à sélectionner un nombre précis d'objets ou d'événements pour observation, de manière à ce que les conclusions ou inférences dérivées puissent être appliquées à l'ensemble de la population d'où provient la sélection.<sup>1</sup> Ainsi, un échantillon est constitué d'une ou plusieurs unités sélectionnées au sein d'une population avec pour but de recueillir des données sur cette dernière. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour prendre des décisions concernant la population entière ou le processus à l'origine de sa formation.<sup>2</sup>

### **1.4.2. Méthodes d'échantillonnage :** Il existe deux méthodes d'échantillonnage :

- **L'échantillonnage probabiliste :** L'échantillonnage probabiliste se caractérise par une sélection aléatoire d'unités au sein de la population étudiée. L'aspect fondamental de cette approche est que chaque élément de la population dispose d'une probabilité mesurable d'être inclus dans l'échantillon. Cette méthode se décline en quatre variantes principales d'échantillonnage probabiliste. : <sup>3</sup>
  - ✓ Echantillonnage aléatoire simple
  - ✓ Echantillonnage aléatoire stratifié
  - ✓ Echantillonnage aléatoire par grappe
  - ✓ Echantillonnage aléatoire systématique
- **L'échantillon non probabiliste :** L'échantillonnage non probabiliste se distingue par une sélection délibérée des unités, où c'est le jugement de l'enquêteur qui guide le choix des unités à étudier, plutôt que la sélection aléatoire, il regroupe les techniques suivantes : <sup>4</sup>
  - ✓ L'échantillon accidentel ou échantillon de commodité.
  - ✓ L'échantillon de volontaires.
  - ✓ L'échantillon par quotas
  - ✓ L'échantillon typique ou par choix raisonné ou intentionnel appelé aussi échantillonnage selon le jugement.
  - ✓ L'échantillon en boule de neige ou par réseaux.

---

<sup>1</sup> De Landsheere, Op.cit, p.337

<sup>2</sup> Gerville-Réache Léo, et Vincent Couallier, (2011) : Échantillon représentatif (d'une population finie) : définition statistique et propriétés, p.3

<sup>3</sup> kherri Abdenacer, (2013): Echantillonnage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, Algérie. p.5

<sup>4</sup> Ibid, p.9

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi d'adopter la méthode non probabiliste avec la technique d'échantillonnage selon le jugement étant donné que la procédure de distribution de notre questionnaire n'est pas aléatoire. En effet, par rapport aux objectifs de notre recherche et dans le but d'obtenir des données précises nous avons besoin de sélectionner une gamme de responsable locaux bien définie qui comprend spécifiquement des membres de l'assemblée élue, des hauts fonctionnaires, tels que : les secrétaires généraux, les chefs services, les chefs de bureau, etc., et d'autres responsables comme : les administrateurs territoriaux, les attachés de l'administration territoriale, les comptables publiques, etc.

Il est à noter que par rapport aux responsabilités de chaque fonctionnaire, haut fonctionnaire et élu local au niveau des CL algériennes stipulées dans la législation algérienne, notamment le code des collectivités territoriales, le décret exécutif n° 11-334 du 22 Chaoual 1432 correspondant au 20 septembre 2011 qui concerne le statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales en Algérie et le décret exécutif n° 91-26 du 2 février 1991 qui établit le statut particulier des travailleurs appartenant au secteur des communes en Algérie, les individus sélectionnés pour notre échantillon sont censés avoir plus de connaissances et plus d'expérience sur les outils managériaux utilisés au sein des communes et sur les importants enjeux qui contrôlent la gestion des finances locales. Dès lors, ils sont les mieux placés pour comprendre le sujet de l'étude et répondre au questionnaire de l'étude.

## **2. Présentation de la région de l'étude : La wilaya d'Annaba**

Annaba, une ville côtière située à l'est de l'Algérie, est également connue sous le nom de « *Bled el Unnab* » ou la ville des jujubes. Selon les écrits de H'Sen Derdour, son appellation originelle est « *Bouna* ». Sa proximité avec la Méditerranée est considérée comme le facteur clé ayant favorisé l'établissement des premières communautés sédentaires autour du XIIe siècle avant J.-C. À travers l'histoire, Annaba a été influencée par trois grandes périodes : l'ère carthaginoise, l'ère romaine et l'ère numide. Au début du XIe siècle, les habitants délaissent l'ancienne ville pour s'établir à un nouveau site, *Bouna El Haditha*, situé à 3 km au nord. Fondée par les Sanhadja, cette nouvelle localité devient un centre stratégique de défense et de surveillance des frontières terrestres et maritimes, évoluant vers un port florissant pour le commerce.

Protégée successivement par les Muwahidines au XII<sup>e</sup> siècle, les Hafsides du XIII<sup>e</sup> au XV<sup>e</sup> siècle, les deys du XVI<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle, Annaba est finalement intégrée dans l'empire colonial français en 1832.<sup>1</sup>

Au fil de son développement, la wilaya d'Annaba a traversé des mutations spatiales, économiques et démographiques marquantes, principalement après l'indépendance de l'Algérie. On peut également dire que le statut attirant de la wilaya et sa prospérité économique sont impulsés par le fameux Port d'Annaba (figure 38) et son industrie sidérurgique (figure 39).

**Figure 38: Port de Annaba**



**Source :** <https://www.annaba-port.com/> , consulté le 06/08/2024

En effet, après l'indépendance, la wilaya d'Annaba est entrée dans une ère de transformation industrielle, marquant son entrée dans ce que l'on pourrait appeler son « troisième âge ». Cette période a été caractérisée par la construction du complexe sidérurgique d'El Hadjar. Cependant, l'expansion rapide de l'urbanisation, stimulée par l'afflux de population, a rapidement mis le complexe à l'épreuve. La ville a d'abord vu l'émergence d'une petite cité ouvrière à Sidi Amar. Peu après, de nouvelles zones d'habitat (ZHUN) ont été développées à El Bouni, Sidi Amar et la Plaine Ouest. Ces

---

<sup>1</sup> Hacini-chikh N, et Rouag-saffidine, (2009) : Annaba : Une mutation de la ville pédestre à la ville automobile, Sciences & technologie. D, Sciences de la terre, Vol. 0, no. 30, p.28

nouveaux quartiers, couvrant une superficie équivalente à celle d'Annaba, comprenaient un programme ambitieux de 6500 logements. Cette initiative fut suivie par la création de divers lotissements tant au sein de la commune qu'en périphérie, comme la cité Gastiot, Sidi Aissa, Oued Forcha, et E Chatt, marquant une nouvelle phase dans le développement urbain de la région.<sup>1</sup>

**Figure 39: Le complexe d'El-Hadjar**



**Source :** <https://seybouseitimes.dz/actualite/region/2023/03/16/annaba-industrie-le-complexe-del-hadjar-fleuron-de-lindustrie-siderurgique-occupe-une-place-strategique-en-algerie/> , consulté le 06/08/2024

### **2.1. Situation géographique et découpage administratif de la wilaya d'Annaba :**

La wilaya d'Annaba est une wilaya côtière de l'Est algérien. Elle est située à 600 km de la capitale Alger et s'étend sur une superficie de l'ordre de 1 439 km<sup>2</sup>.

La wilaya d'Annaba est limitée :

- Au nord, par la mer Méditerranée ;
- A l'est, par la wilaya d'El Tarf ;
- A l'ouest, par la wilaya de Skikda ;
- Au sud, par la wilaya de Guelma. (voir la figure 40)

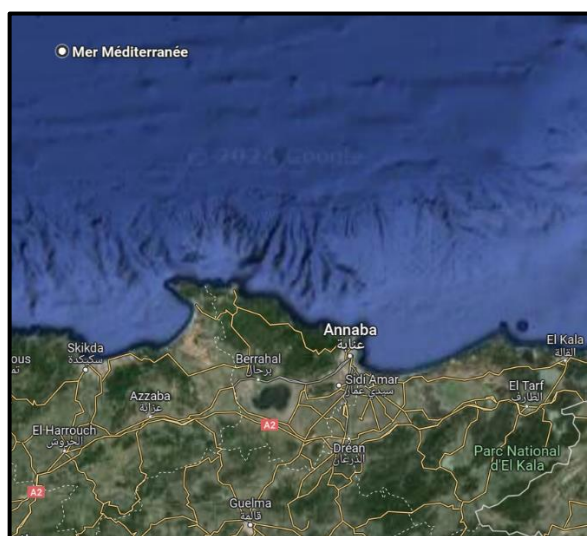
**Figure 40 : Localisation géographique de la région d'étude (Annaba)**

---

<sup>1</sup> Hacini-chikh N, et Rouag-saffidine, Op.cit, p.31



**Figure 40: Localisation géographique de la région d'étude (Annaba)**



Source : <https://www.google.com/maps/place/Annaba/> , consulté le 06/08/2024

Administrativement la wilaya d'Annaba est organisée en 12 Communes et 06 Daïras présentées ainsi :

**Tableau 25: Découpage administratif de la wilaya de Annaba**

| Daïras    | Communes                           | Photos                                                                               |
|-----------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Annaba    | Annaba –Seraïdi                    |  |
| El-Bouni  | El-Bouni                           |  |
| El-Hadjar | El-Hadjar –Sidi Amar               |  |
| Berrahal  | Berrahal – Oued El-Aneb<br>– Treat |  |

|           |                               |                                                                                    |
|-----------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Ain Berda | Ain Berda -Cheurfa –<br>Eulma |  |
| Chetaibi  | Chetaibi                      |  |

**Source :** <http://decoupageadministratifalgerie.blogspot.com/2014/10/monographie-de-la-wilaya-dannaba.html> , consulté le 06/08/2024

## **2.2.Capacités et ressources pour le développement de la wilaya**

### **d'Annaba :**

La wilaya d'Annaba se distingue grâce à une série de caractéristiques qui en font un pôle industriel et touristique de premier plan. Sa position géostratégique en fait un point de convergence crucial, tant pour les échanges commerciaux que pour les flux touristiques. Ses richesses naturelles abondantes, combinées à une variété d'infrastructures solides, soutiennent à la fois le développement industriel et le potentiel touristique. L'histoire riche et diversifiée d'Annaba enrichit encore son attrait, ajoutant une dimension culturelle à ses nombreux avantages économiques. Ces atouts conjugués positionnent Annaba comme un centre dynamique et attractif dans la région, et cela concerne principalement : <sup>1</sup>

- L'ouverture sur le bassin méditerranéen sur une côte de 122.5 km de long.
- Le front de mer constitué de 21 plages situées dans une isochrone de 10 minutes du chef-lieu de Annaba, et prises d'assaut en période balnéaire par les centaines de milliers d'estivants venus des diverses wilayas du pays.
- L'existence d'un réseau infrastructurel terrestre, maritime et aérien varié, et multimodal (un port doté d'un terminal à conteneurs, un aéroport international et une gare ferroviaire).
- Le potentiel halieutique très important de près de 30 000 Tonnes/an, toutes espèces confondues.

<sup>1</sup> Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, (s,d) : Monographie de la wilaya d'Annaba, Disponible sur : <https://www.aniref.dz/>, p.10

- Le potentiel touristique exceptionnel basé d'un futur essor du tourisme balnéaire (multitude de petites plages notamment celles de Sidi Akacha à Chetaibi, Djenane El Bey à Seraïdi et Ain Achir à Annaba ainsi qu'une des plus belles baies du monde, la Baie de Chetaibi).
- La base industrielle étoffée par l'existence de grands complexes industriels d'envergure nationale et internationale (Arcelormittal -Fertial-Ferrovial) .
- Les deux (02) pôles universitaires de dimension internationale, d'une capacité d'accueil globale de l'ordre de 53.000 étudiants.

### **2.2.1. L'Agriculture :**

Située entre El Tarf et Skikda, la zone côtière d'Annaba, qui s'étend sur 80 km, est réputée pour sa richesse en ressources halieutiques. Plus au sud, la plaine de Kheraza, occupant 20% du territoire, est valorisée pour l'agriculture, notamment la culture des céréales et des arbres fruitiers grâce à la fertilité de ses sols. Dominant la région, le massif de l'Edough, avec le pic de Bouzizi culminant à 1008 mètres, représente 52% de la superficie et est caractérisé par des forêts denses favorables à l'élevage du bétail. Annaba se distingue également par son climat méditerranéen, avec des hivers humides et des étés chauds, où la pluviométrie varie entre 650 et 1000 mm par an et les températures fluctuent entre 14°C et 34°C. Cette diversité topographique enrichit significativement la région d'Annaba, la divisant en trois zones principales distinctes (la zone côtière, la zone des plaines et la zone des montagnes).<sup>1</sup>

**Tableau 26: Répartition des terres**

| <b>Commune</b> | <b>SAT*(Ha)</b> | <b>SAU**(Ha)</b> | <b>Pacage et Parcours</b> | <b>Terres Improductives</b> |
|----------------|-----------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Annaba         | 1729            | 818              | 713                       | 198                         |
| Seraïdi        | 1518            | 1 161            | 200                       | 157                         |
| El-Bouni       | 3 351           | 3 033            | 221                       | 97                          |
| El-Hadjjar     | 5 358           | 5 229            | /                         | 129                         |
| Sidi Amar      | 754             | 645              | /                         | 109                         |
| Berrahal       | 8 803           | 8 215            | 374                       | 214                         |

<sup>1</sup> Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, (s,d) : Monographie de la wilaya d'Annaba, Disponible sur : <https://www.aniref.dz/>, p.5

**Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives**

|                     |               |               |              |              |
|---------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                     |               |               |              |              |
| Oued El-Aneb        | 5 656         | 2 208         | 2 336        | 1 112        |
| Treat               | 3777          | 2 603         | 955          | 219          |
| Ain Berda           | 9 654         | 7 793         | 1 580        | 281          |
| Cheurfa             | 7719          | 7 597         | 72           | 50           |
| Eulma               | 7 124         | 6 886         | 168          | 70           |
| Chetaibi            | 2 377         | 1 261         | 966          | 150          |
| <b>Total Wilaya</b> | <b>57 820</b> | <b>47 449</b> | <b>7 585</b> | <b>2 786</b> |

**Source :** [https://interieur.gov.dz/Monographie/article\\_detail.php?lien=1431&wilaya=23](https://interieur.gov.dz/Monographie/article_detail.php?lien=1431&wilaya=23), consulté le 07/08/2024

\*SAT : Superficie Agricole Totale

\*\* SAU : Superficie Agricole Utilisée

D'après le tableau présenté ci-dessus, on observe une forte orientation vers l'agriculture et l'élevage dans la wilaya d'Annaba. Avec une Surface Agricole Totale (SAT) de 57 820 hectares, 82,06 % de cette étendue, soit la Surface Agricole Utilisée (SAU), est mise en valeur, reflétant l'utilisation intensive des terres agricoles de la wilaya. D'ailleurs, les communes d'El-Bouni, d'El-Hadjar et de Berrahal se démarquent en exploitant plus de 90 % de leurs terres agricoles, ce qui témoigne d'une culture active et étendue. En revanche, la commune d'Oued El Aneb, qui se distingue par ses vastes pâturages et parcours (2 336 Ha), ne parvient pas à exploiter plus de 60 % de son potentiel agricole, suggérant une priorité donnée à l'élevage pastoral.

La région d'Annaba est également caractérisée par des forêts denses et harmonieuses, riches en faune et en flore, s'étendant sur une superficie de 67 724 hectares. En plus de cela, la région est dotée de vallées et de zones humides, dont la vallée de Seybouse, qui est l'une des sources d'eau les plus importantes en Afrique du Nord. D'une longueur de 225 km, elle traverse la ville d'Annaba et alimente sept wilayas. Le lac Fetzara, situé au sud-ouest d'Annaba et couvrant une superficie de 18 000 hectares, a été classé en 2003 parmi les dix zones humides de l'Algérie sur la liste Ramsar internationale, qui vise à préserver les zones humides et à les exploiter de manière rationnelle.

### 2.2.2. Le Tourisme :

Sur le plan culturel, la wilaya d'Annaba est riche par son patrimoine culturel et historique, comme en témoignent les sites historiques et archéologiques qu'elle renferme. Avec ses monuments anciens qui sont un véritable trésor, Annaba se positionne en tête des grands sites archéologiques. Parmi les vestiges qui témoignent encore de la ville royale, on compte le théâtre romain, le forum, le quartier des villas, les bains nord et sud, le marché et le quartier chrétien où se trouve « *Saint-Augustin* », sans oublier les sources, les réservoirs, les maisons, les décors artistiques et les mosaïques au sol. La ville accueille également plusieurs festivals nationaux et internationaux, dont le festival du costume traditionnel et des arts populaires, le festival Hippone, le festival de la chanson *Malouf*<sup>1</sup> et récemment le Festival du film méditerranéen d'Annaba qui s'est déroulera du 24 au 30 avril 2024.

Le tableau suivant détaille la liste des monuments historiques classés de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 27: La liste des sites et monuments classés de la wilaya d'Annaba**

| Identification du bien                                                            | Datation | Illustration                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Citadelle, le Fort des Suppliciés et les Vestiges du Rempart de la Ville d'Annaba | Médiéval |  |
| Citerne d'Hippone                                                                 | Antique  |  |

<sup>1</sup> جيلاني كوثر، عماري عمار، (2018) : اثار السياحة على التنمية المستدامة في ولاية عنابة ، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص 343 ( ص ص 337 - 355 )

|                                   |          |                                                                                      |
|-----------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Djamaa El Bey                     | Médiéval |    |
| Koubba de Sidi Brahim El Mirdassi | Médiéval |    |
| Mosquée Abou Merouane             | Médiéval |   |
| Ruines d'Hippone                  | Antique  |  |

**Source :** جيلاني كوثر، عماري عمار، مرجع سابق، ص 343

Annaba dispose de diverses structures hôtelières de niveau international, avec une capacité totale de 4 136 lits. Le parc hôtelier est réparti en 11 hôtels de villégiature, 29 hôtels urbains et deux hôtels touristiques. Annaba possède également un nombre important d'infrastructures essentielles qui facilitent l'accès des touristes et voyageurs et leur déplacement dans les meilleures conditions. Les vols aériens sont assurés par l'aéroport international « Rabah Bitat », qui propose des liaisons intérieures et internationales.<sup>1</sup> Le nombre d'hôtels classés dans la wilaya d'Annaba atteint 15 (voir le tableau 28), dont la majorité se trouve dans la commune d'Annaba.

<sup>1</sup> <https://annaba.mta.gov.dz/fr/home-fr/>, consulté le 07/08/2024



**Tableau 28: Les établissements hôteliers de la wilaya de Annaba 2021**

| N° | Classement | Dénomination  |
|----|------------|---------------|
| 01 | 5 étoiles  | Sheraton      |
| 02 | 4 étoiles  | Seybouse int. |
| 03 | 4 étoiles  | Sabri         |
| 04 | 3 étoiles  | Magestic      |
| 05 | 3 étoiles  | Rym el Djamil |
| 06 | 3 étoiles  | El Mountazah  |
| 07 | 3 étoiles  | El Amen       |
| 08 | 3 étoiles  | L'Orient      |
| 09 | 2 étoiles  | El Mouna      |
| 10 | 1 étoile   | EL Salem      |
| 11 | 1 étoile   | El Emir       |
| 12 | 1 étoile   | Touring       |
| 13 | 1 étoile   | Safsaf        |
| 14 | 1 étoile   | Belle Etoile  |
| 15 | 1 étoile   | Nassim        |

Source : <https://annaba.mta.gov.dz/fr/home-fr/> , consulté le 07/08/2024

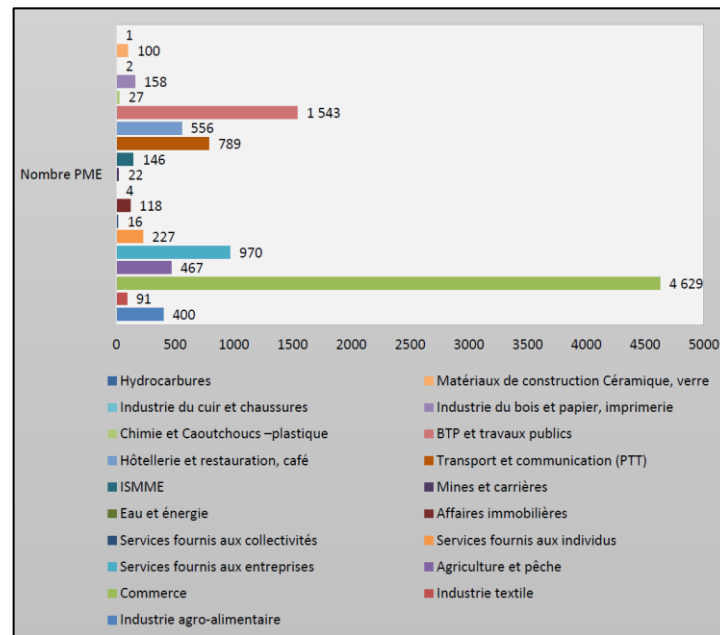
### **2.2.3. Industrie et mines :**

La wilaya d'Annaba bénéficie d'un secteur industriel appréciable, centré autour des grands complexes de SIDER - El Hadjar, d'ASMIDAL et de FERROVIAL. Autour de ces piliers industriels, s'articulent 260 petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI) spécialisées dans la sous-traitance ainsi que dans le secteur agro-industriel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, (s,d) : Monographie de la wilaya d'Annaba, Disponible sur : <https://www.aniref.dz/>, p.21

**Figure 41: Répartition des PME/PMI par secteur d'activité au niveau de la wilaya d'Annaba**



**Source :** Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, (s,d) : Monographie de la wilaya d'Annaba, Disponible sur : <https://www.aniref.dz/>, p.22

A partir de la figure 41, on observe que la région d'Annaba se caractérise par une économie dynamique avec une prédominance du secteur du commerce, ce qui indique une forte activité marchande. En outre, l'activité dans l'hôtellerie et la restauration, ainsi que dans l'agriculture et la pêche, montre la diversité de l'économie et révèlent des opportunités de développement à saisir pour renforcer l'économie locale.

### 3. Méthodes statistiques utilisées :

Dans le but de répondre aux questions de la recherche et tester ses différentes hypothèses, des outils et méthodes de statistique descriptive et inférentielle ont été appliquées aux données recueillies. Ainsi, le logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), version 22, a été utilisé pour l'analyse statistique, en complément du programme *Excel* version 22, afin de traiter et d'examiner les données avec les outils statistiques appropriés, notamment :



### 3.1. Outils de la statistique descriptive :

La statistique descriptive comprend diverses techniques, y compris des représentations graphiques et des calculs de caractéristiques numériques, qui facilitent la synthèse statistique de données issues d'un échantillon.<sup>1</sup> Concernant notre étude, nous avons utilisé :

- **Les fréquences absolues et relatives** : pour décrire les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles de l'échantillon de l'étude.
- **Les moyennes** : pour mesurer la tendance centrale, et plus précisément le niveau d'accord des répondants sur les affirmations de chaque variable.

**Tableau 29: Moyennes pondérées pour les échelles de Likert à 5 points.**

| Réponse                     | Moyenne pondérée | Niveau d'accord |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | [1 – 2,59]       | Faible          |
| Plutôt pas d'accord         |                  |                 |
| Ni d'accord ni pas d'accord | [2,60 – 3,39]    | Moyen           |
| Plutôt d'accord             | [3,40 – 5]       | Élevé           |
| Tout à fait d'accord        |                  |                 |

Source : Adapté à partir de : <https://ahaslides.com/fr/blog/likert-scale-5-point/> , consulté le 30/09/2024

- **Les écarts-types, et les coefficients de variation** : pour mesurer la dispersion et l'homogénéité des réponses obtenues à l'égard des variables de l'étude.

**Tableau 30: Calcul du coefficient de variation**

| Coefficient de variation<br>(CV%) = (Ecart-type/Moyenne) *100 | CV % ≤ 15%        | Une dispersion faible  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|
|                                                               | 15% < CV % ≤ 30 % | Une dispersion modérée |
|                                                               | CV % ≥ 30 %       | Une dispersion élevée  |

Source : <https://lecoursgratuit.com/cours-de-statistique-le-coefficient-de-variation/> , consulté le 30/09/2024

- **Le coefficient de Pearson** : ce coefficient a été utilisé pour évaluer la validité de la consistance interne et la validité de construction de l'instrument de mesure.

<sup>1</sup> Le Digabel, S, (2017): Statistique descriptive, Ecole Polytechnique, Montréal, Disponible sur : [https://www.gerad.ca/Sebastien.Le.Digabel/MTH2302D/8\\_stat\\_descriptive.pdf](https://www.gerad.ca/Sebastien.Le.Digabel/MTH2302D/8_stat_descriptive.pdf) , p.5

- **Le coefficient Alpha de Cronbach et la méthode de bipartition (*Split Half*)** : ces deux méthodes ont été utilisées pour mesurer la cohérence interne et la fiabilité des dimensions du questionnaire adopté dans cette recherche.
- **Le test d'asymétrie et d'aplatissement et le test des scores Z** : ces deux tests ont été appliqués pour vérifier la normalité de la distribution des données.

### **3.2. Outils de la statistique inférentielle :**

La statistique inférentielle emploie des méthodes statistiques pour analyser un échantillon restreint et en généraliser les résultats à une population plus vaste. En s'appuyant sur la théorie des probabilités et des modèles statistiques, elle permet d'estimer les paramètres de la population et de tester des hypothèses relatives à celle-ci à partir des données recueillies sur l'échantillon. L'objectif fondamental de la statistique inférentielle est d'utiliser ces échantillons pour obtenir des conclusions qui soient à la fois précises et représentatives de la population dans son ensemble.<sup>1</sup> Pour notre étude, nous avons utilisé :

- **Test t à échantillon unique (One Simple T test)** : ce test a été utilisé pour nous aider à déterminer s'il existe une différence statistiquement significative entre la moyenne de l'échantillon de l'étude (par rapport aux réponses des répondants sur chaque variables indépendantes) et une autre moyenne fixée, appelée la moyenne hypothétique.

Dans le cadre de notre étude, le test t à échantillon unique vise spécifiquement à évaluer si la perception des répondants sur l'application des outils du NPM, à savoir : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, diffère significativement de la moyenne hypothétique. Ainsi, l'objectif est de mesurer la significativité statistique de la différence entre la moyenne observée dans les réponses à chaque variable indépendante (représentant les différents outils du NPM mentionnées) et cette moyenne théorique.

- **Régression linéaire simple** : cette méthode est utilisée pour tester l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante.
- **Régression multiple** : cette méthode est utilisée pour tester l'impact de plusieurs variables indépendantes sur une variable dépendante.

---

<sup>1</sup> <https://www.questionpro.com/blog/fr/statistiques-inferentielles/> , consulté le 17/06/2024

## **Chapitre 03 : L'intersection du New Public Management et de la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales sur le plan pratique**

Après l'analyse théorique de la relation entre les outils du NPM et la gestion des finances publiques locales, nous passons à la phase empirique, essentielle pour confronter les hypothèses de notre recherche.

### **Section 1 : Evaluation de l'instrument de mesure et analyse des caractéristiques de l'échantillon de l'étude**

#### **1. La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure :**

##### **1.1. La validité de l'instrument de mesure :**

La validité constitue un élément essentiel lors de l'élaboration d'un instrument de mesure pour une étude de recherche et il est crucial de vérifier les items de l'instrument afin de déterminer si le contenu évalué correspond effectivement aux attributs à mesurer. En d'autres termes, une mesure est considérée comme valide lorsque le biais dans les résultats obtenus est négligeable. Il s'agit donc de s'assurer que l'instrument cible réellement l'objectif fixé pour l'étude. <sup>1</sup>De manière générale, un instrument de mesure est qualifié de valide s'il évalue précisément ce pour quoi il a été conçu.

Pour garantir la validité de notre instrument de mesure, nous avons construit un questionnaire basé sur des études antérieures déjà validées et utilisées dans le domaine des sciences de gestion, en particulier celles axées sur la gestion des finances publiques locales et le management public. Nous avons également apporté des ajustements appropriés pour aligner le questionnaire avec les objectifs de notre recherche, afin de tester nos hypothèses et de répondre à la problématique posée.

Dans le même ordre d'idées, étant donné que notre instrument de mesure est utilisé pour la première fois dans cette étude, nous souhaitons en vérifier la validité à travers diverses méthodes de validation. Cela inclut la validité du contenu évaluée par la

---

<sup>1</sup> Fabienne Midy, (1996) : Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux, LATEC, Disponible sur : <https://hal.science/hal-01526979/document> , p.11

validité de la forme, la validité du contenu testée par la consistance interne de chaque échelle de mesure, ainsi que la validité du construit.

#### **1.1.1. La validité de la forme :**

La validité de contenu peut être évaluée en commençant par la validité de la forme, qui détermine dans quelle mesure un instrument de mesure semble, à première vue, évaluer ce qu'il est censé mesurer. Cette évaluation repose sur l'expertise des évaluateurs et les feedbacks des répondants, en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence et la clarté de l'ensemble des items du questionnaire.

Ainsi, après avoir élaboré le questionnaire de l'étude en fonction des objectifs de la recherche, nous avons consulté un panel d'experts afin de nous assurer que l'instrument de mesure utilisé semblait bien évaluer les concepts visés.

De plus, nous avons présenté l'instrument à un petit échantillon de la population cible (un échantillon expérimental composé de 30 individus) pour obtenir des retours sur la clarté et la compréhension des questions. Nous avons en parallèle posé des questions telles que :

- Les items sont-ils compréhensibles ?
- Les questions semblent-elles pertinentes par rapport à ce qu'elles sont censées mesurer ?
- Y a-t-il des suggestions pour améliorer la formulation des questions ?

Finalement, nous avons analysé les retours des évaluateurs experts et des répondants préliminaires pour identifier les items problématiques. Sur cette base, nous avons apporté les modifications suivantes :

- Amélioration de l'expression et reformulation des items.
- Suppression des items redondants ou ceux qui créaient des confusions pour les répondants.
- Reformulation des items en utilisant des termes plus simples.
- Clarification et explication des concepts étudiés en ajoutant des définitions simples pour chaque dimension du questionnaire.
- Réduction du nombre d'items afin de produire un questionnaire concis et ciblé, étant donné que les répondants avaient tendance à abandonner les questionnaires trop longs.

**1.1.2. La validité de la consistance interne :**

En ce qui concerne la deuxième méthode de validité de contenu, à savoir la validité de la consistance interne des items, celle-ci évalue la force de la relation entre chaque item et sa dimension correspondante. Pour ce faire, nous avons corrélé chaque item avec sa dimension en utilisant le coefficient de Pearson, comme illustré dans les tableaux 31, 32, 33 et 34.

**Tableau 31: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Gestion des Finances Publiques locales »**

| N°  | Items                                                                                                                                                                                      | Corrélation de Pearson | Sig. (bilatérale) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| I1  | Le cadre législatif régissant la gestion des finances locales a connu une évolution positive ces dernières années.                                                                         | 0,486                  | 0,000             |
| I2  | La loi organique n° 18-15 du 2 décembre 2018 relative aux lois de finances est un outil visant à améliorer la performance des finances locales.                                            | 0,499                  | 0,000             |
| I3  | La législation algérienne prévoit un contrôle externe régulier des comptes des collectivités locales par des organismes indépendants.                                                      | 0,419                  | 0,000             |
| I4  | Il existe une coordination dans la gestion et la mise en œuvre des PCD et PSD entre les parties concernées (communes, wilaya, direction de la programmation et du suivi budgétaire, etc.). | 0,380                  | 0,000             |
| I5  | Les PCD contribuent de manière significative au développement économique et social de la commune.                                                                                          | 0,423                  | 0,000             |
| I6  | Les ressources de la Caisse de Solidarité et de Garantie pour les Collectivités Locales (CSGCL) compensent les moins-values fiscales du budget local                                       | 0,457                  | 0,000             |
| I7  | La réglementation de l'emprunt des communes (volume d'endettement, durée, etc.) est clairement définie.                                                                                    | 0,453                  | 0,000             |
| I8  | Le transfert de compétences et de missions de l'autorité centrale aux communes s'accompagne de transferts financiers appropriés pour couvrir ces missions                                  | 0,375                  | 0,000             |
| I9  | La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est déterminée en concertation avec ces dernières.                                                                | 0,591                  | 0,000             |
| I10 | La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est clairement définie.                                                                                           | 0,624                  | 0,000             |
| I11 | Un système de péréquation efficace est mis en place pour rééquilibrer les ressources entre les différentes collectivités locales.                                                          | 0,386                  | 0,000             |

|            |                                                                                                                                            |       |       |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>I12</b> | Les ressources financières locales sont allouées en réponse aux besoins et priorités du citoyen local.                                     | 0,614 | 0,000 |
| <b>I13</b> | La commune s'engage activement dans des processus de budget participatif impliquant la population dans les décisions budgétaires.          | 0,714 | 0,000 |
| <b>I14</b> | La commune informe régulièrement la population sur l'exécution budgétaire par des moyens accessibles (affichage public, presse, internet). | 0,685 | 0,000 |
| <b>I15</b> | La commune a la capacité de générer des revenus propres                                                                                    | 0,586 | 0,000 |
| <b>I16</b> | La commune adopte une stratégie pour la gestion des risques financiers et économiques.                                                     | 0,551 | 0,000 |
| <b>I17</b> | Les fonctionnaires de la commune bénéficient de formations pour améliorer la gestion des finances locales.                                 | 0,561 | 0,000 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Le tableau 31 montre que :

- Toutes les corrélations sont statistiquement significatives (Sig. < 0,05) et positives, ce qui indique que les relations observées ne sont pas dues au hasard.
- Les corrélations pour la plupart des items se situent entre 0,4 et 0,6, ce qui est considéré comme acceptable à bon, donc les items sont cohérents avec le concept mesuré, à savoir : la gestion des finances publiques locales.
- Les items I13 (0,714) et I14 (0,685) montrent des corrélations très fortes, indiquant une excellente consistance interne pour ces items, tandis que les items I4 (0,380) et I8 (0,375) ont des corrélations relativement plus faibles.

**Tableau 32: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Décentralisation »**

| <b>N°</b> | <b>Items</b>                                                                                                                              | <b>Corrélation de Pearson</b> | <b>Sig. (bilatérale)</b> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>I1</b> | Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans la gestion du budget local.                                                  | 0,462                         | 0,000                    |
| <b>I2</b> | Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'allocation des enveloppes financières accordées par l'État.                | 0,583                         | 0,000                    |
| <b>I3</b> | Les élus locaux ont un pouvoir total dans l'affectation des subventions de la CSGCL.                                                      | 0,606                         | 0,000                    |
| <b>I4</b> | Les élus locaux disposent d'une marge de manœuvre significative dans la détermination du taux, de l'assiette, et des allègements fiscaux. | 0,535                         | 0,000                    |

**Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives**

|            |                                                                                                                     |       |       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>I5</b>  | La commune a le potentiel de mobiliser les revenus fiscaux                                                          | 0,619 | 0,000 |
| <b>I6</b>  | La gestion des finances locales est caractérisée par sa transparence après la mise en œuvre de la décentralisation. | 0,663 | 0,000 |
| <b>I7</b>  | La gestion des finances locales est caractérisée par son efficacité après la mise en œuvre de la décentralisation.  | 0,647 | 0,000 |
| <b>I8</b>  | La décentralisation facilite l'accès aux services publics                                                           | 0,465 | 0,000 |
| <b>I9</b>  | La décentralisation améliore l'adaptation des services publics aux besoins spécifiques de la communauté locale.     | 0,494 | 0,000 |
| <b>I10</b> | La décentralisation favorise une concurrence fiscale saine entre les collectivités locales.                         | 0,566 | 0,000 |
| <b>I11</b> | Les revenus propres de la commune sont suffisants pour couvrir les dépenses locale                                  | 0,585 | 0,000 |
| <b>I12</b> | La centralisation des décisions est un facteur majeur qui entrave la gestion efficace des finances locales.         | 0,338 | 0,000 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

A partir du tableau 32 on peut dire que :

- Les corrélations sont toutes statistiquement significatives (Sig. < 0,05) et positives, renforçant ainsi la validité des résultats.
- La plupart des corrélations se situent dans une plage acceptable à bonne (0,4 à 0,6), donc les items sont bien alignés avec la dimension mesuré (la décentralisation).
- Les items I6 (0,663) et I7 (0,647) montrent des corrélations très fortes, indiquant une bonne consistance interne et une forte relation avec le concept mesuré, mais l'item I12 (0,338) a une corrélation plus faible.

**Tableau 33: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Management par la performance »**

| <b>N°</b> | <b>Items</b>                                                                                  | <b>Corrélation de Pearson</b> | <b>Sig. (bilatérale)</b> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>I1</b> | La commune adopte des programmes annuels et pluriannuels                                      | 0,583                         | 0,000                    |
| <b>I2</b> | La commune utilise des indicateurs opérationnels pour suivre la gestion des finances locales. | 0,797                         | 0,000                    |
| <b>I3</b> | La commune utilise des indicateurs stratégiques pour suivre la gestion des finances locales.  | 0,778                         | 0,000                    |
| <b>I4</b> | La commune veille à augmenter son autonomie financière                                        | 0,803                         | 0,000                    |

**Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives**

|            |                                                                                                                                 |       |       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>I5</b>  | La commune utilise des indicateurs pour suivre la gestion de l'administration locale                                            | 0,812 | 0,000 |
| <b>I6</b>  | La commune utilise des indicateurs pour suivre la qualité des services publics offerts aux citoyens                             | 0,789 | 0,000 |
| <b>I7</b>  | La commune adopte un système de contrôle de gestion pour évaluer la performance.                                                | 0,703 | 0,000 |
| <b>I8</b>  | L'utilisation des indicateurs permet aux responsables de prendre des mesures correctives.                                       | 0,257 | 0,000 |
| <b>I9</b>  | Le budget local est préparé selon des objectifs avec un suivi continu de ces derniers.                                          | 0,590 | 0,000 |
| <b>I10</b> | Un budget pluriannuel est appliqué pour améliorer la planification financière à long terme.                                     | 0,605 | 0,000 |
| <b>I11</b> | Le budget local est flexible et permet des ajustements basés sur la performance réelle.                                         | 0,532 | 0,000 |
| <b>I12</b> | Des comparaisons de référence (Benchmarking) sont régulièrement effectuées avec d'autres communes algériennes et/ou étrangères. | 0,684 | 0,000 |
| <b>I13</b> | La gestion des missions stratégiques de commune est partagée entre les différents niveaux de l'administration locale.           | 0,670 | 0,000 |
| <b>I14</b> | Des procédures de contrôle interne sont régulièrement effectuées.                                                               | 0,285 | 0,000 |
| <b>I15</b> | Des procédures de contrôle externe sont régulièrement effectuées                                                                | 0,394 | 0,000 |
| <b>I16</b> | Des initiatives de reconnaissance sont appliquées pour honorer les fonctionnaires compétents (certificats, prix, etc.).         | 0,681 | 0,000 |
| <b>I17</b> | Le management par la performance est un outil nécessaire pour la gestion locale.                                                | 0,614 | 0,000 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Les résultats du test de la consistance interne dans le tableau 33 montrent que :

- Les corrélations sont statistiquement significatives (Sig. < 0,05) et positives, indiquant que les relations observées entre les items et leur dimension (le management par la performance) ne sont pas dues au hasard.
- La majorité des items ont des corrélations comprises entre 0,5 et 0,8, ce qui donne une bonne à très bonne consistance interne.



- Les items I5 (0,812), I4 (0,803), et I6 (0,789) montrent des corrélations très fortes, soulignant une excellente consistance interne pour ces items, et seulement l’item I8 (0,257) présente une corrélation faible.

**Tableau 34: Résultats du test de la consistance interne de la variable « Externalisation »**

| N°         | Items                                                                                                                                                                                                  | Corrélation de Pearson | Sig. (bilatérale) |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| <b>I1</b>  | L’externalisation contribue à améliorer la qualité des services publics.                                                                                                                               | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I2</b>  | Les services publics externalisés répondent mieux aux besoins et attentes des citoyens.                                                                                                                | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I3</b>  | L’externalisation permet une plus grande flexibilité dans l’ajustement des niveaux de service public en réponse aux demandes changeantes.                                                              | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I4</b>  | L’externalisation permet de réduire les délais de mise en œuvre des services publics.                                                                                                                  | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I5</b>  | L’externalisation contribue à réaliser des économies d’échelle et à réduire les coûts.                                                                                                                 | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I6</b>  | L’externalisation permet d’accéder à des expertises et des innovations qui n’étaient pas disponibles en interne.                                                                                       | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I7</b>  | L’externalisation permet l’utilisation de technologies de pointe et de compétences spécialisées.                                                                                                       | 0,796                  | 0,000             |
| <b>I8</b>  | L’externalisation permet de concentrer les efforts des responsables locaux sur les missions principales de la commune.                                                                                 | 0,647                  | 0,000             |
| <b>I9</b>  | L’externalisation nécessite une gestion et un contrôle rigoureux pour assurer la réalisation des objectifs de l’administration locale et la prestation des services de manière éthique et responsable. | 0,647                  | 0,000             |
| <b>I10</b> | La gestion des contrats avec les prestataires de services externalisés se caractérise par sa facilité et sa flexibilité.                                                                               | 0,647                  | 0,000             |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L’observation du tableau ci-dessus peut être interprété comme suit :

- Toutes les corrélations sont statistiquement significatives (Sig. < 0,05) et positives.
- Les corrélations très fortes (de 0,647 à 0,796) pour tous les items montrent une excellente consistance interne, suggérant que tous les items mesurent bien le concept de la dimension (Externalisation).

- La cohérence élevée et uniforme des corrélations indique que cette dernière dimension est bien mesurée par les items inclus.

En résumé, les résultats obtenus sont convenables et répondent aux objectifs de la validité de la consistance interne, permettant d'affirmer que les items de notre questionnaire ont des corrélations largement acceptables avec les dimensions qu'ils sont censés mesurer.

### **1.1.3. La validité de construit :**

Également appelée validité théorique, cette méthode vise à garantir que l'instrument mesure véritablement les construits qu'il est censé évaluer. Et elle peut aussi vérifier que les dimensions fournissent une mesure adéquate du concept théorique étudié.

**Tableau 35 : Résultats de la validité du construit de la variable « Outils du NPM » avec ses différentes dimensions**

| <b>Variables</b>     | <b>Dimensions</b>             | <b>Corrélation de Pearson</b> | <b>Sig. (bilatérale)</b> |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Outils du NPM</b> | Décentralisation              | 0,773                         | 0,000                    |
|                      | Management par la performance | 0,896                         | 0,000                    |
|                      | Externalisation               | 0,737                         | 0,000                    |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Les résultats des corrélations de Pearson présentés dans le tableau ci-dessus montre que :

- La variable « Outils du NPM » et la dimension « Décentralisation », présentent une corrélation forte et positive (0,773) et statistiquement significative (Sig < 0,05), donc la dimension « Décentralisation » est fortement liée à la variable « Outils du NPM ».
- En ce qui concerne la variable « Outils du NPM » et la dimension « Management par la performance », la corrélation est très forte et positive (0,896) et statistiquement significative (Sig < 0,05). Ainsi, la dimension « Management par la performance » est étroitement liée à la variable « Outils du NPM ».
- Finalement, pour la variable « Outils du NPM » et la dimension « Externalisation », la corrélation est également forte et positive (0,737) et statistiquement significative (Sig

< 0,05). Cela indique que la dimension « Externalisation » est significativement liée à la variable « Outils du NPM ».

Les résultats confirment que la variable « Outils du NPM » mesure pertinemment les construits qu'il est censé mesurer, à savoir : la « Décentralisation », le « Management par la performance » et l' « Externalisation »

**Tableau 36: Résultats de la validité du construit du questionnaire avec ses différentes variables**

| Le<br>Questionnaire | Variables                       | Corrélation<br>de Pearson | Sig. (bilatérale) |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------|
|                     | Outils du NPM                   | 0,855                     | 0,000             |
|                     | Gestion des finances<br>locales | 0,975                     | 0,000             |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L'objectif de ce dernier test est d'examiner si le questionnaire mesure adéquatement les concepts théoriques qu'il est censé évaluer, ainsi les résultats du tableau 36 montre que :

La corrélation est très forte et positive (0,855) et statistiquement significative (Sig < 0,05) entre le questionnaire dans son ensemble et la première variable « Outils du NPM », confirmant ainsi une excellente validité de construit avec une variable très importante et qui regroupe la majorité des items de l'instrument de mesure.

De plus, la corrélation est extrêmement forte et positive (0,975) et statistiquement significative (Sig < 0,05) entre le questionnaire dans son ensemble et la deuxième variable « Gestion des Finances Locales », et cela renforce d'autant plus fortement la validité de construit du questionnaire employé.

## **1.2.La fiabilité de l'instrument de mesure :**

La validité est une condition nécessaire pour un instrument de mesure mais elle devrait être complétée par d'autre tests pour assurer sa pertinence. Une fois cette dernière est justifiée, il est crucial de pouvoir l'atteindre de manière constante, ce qui est appelé la fiabilité. Une mesure est jugée fiable lorsque l'erreur de mesure aléatoire est minime. La fiabilité se réfère donc à la stabilité et à la reproductibilité des résultats obtenus par les mêmes individus lorsqu'ils passent le même test à divers moments.

De cette manière, nous évaluons la fiabilité de l'instrument de mesure à l'aide de deux méthodes : la première est celle du « *Split Half* », et la seconde est un test de fiabilité qui utilise le coefficient Alpha de Cronbach

### **1.2.1. La méthode de bipartition ou « *Split-Half* » :**

En utilisant la méthode « *Split-half* », le principe est de diviser les items en deux sous-tests, chacun de la moitié de la longueur du test original. Ainsi, si un test de 20 items était administré, il serait divisé en deux demi-tests de 10 items chacun. L'intention est de créer deux demi-tests qui soient aussi parallèles que possible. De plus, le coefficient de corrélation est calculé entre ces deux ensembles de scores, et la formule de Spearman-Brown est ensuite employée pour obtenir une estimation corrigée du coefficient de fiabilité du test en pleine longueur. <sup>1</sup>

**Tableau 37: Résultats du test de fiabilité (méthode de « Bipartition »)**

| Variables                           | Alpha de Cronbach         | Moyenne | Variance                    | Ecart-type |
|-------------------------------------|---------------------------|---------|-----------------------------|------------|
| Partie1                             | 0,887                     | 92,2806 | 190,145                     | 13,78932   |
| 28 items                            |                           |         |                             |            |
| Partie 2                            | 0,916                     | 91,4317 | 233,291                     | 15,27385   |
| 28 items                            |                           |         |                             |            |
| Corrélation entre les sous-échelles | 0,665                     |         |                             |            |
| Coefficient de Spearman-Brown       | Longueur égale :<br>0,799 |         | Longueur inégale :<br>0,799 |            |
| Coefficient de Guttman              | 0,796                     |         |                             |            |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Les résultats du tableau 37 montrent que la valeur du coefficient Alpha de Cronbach pour la première partie, qui comprend les 28 premiers items (de I1 à I28), est de 0,887. Cette valeur est inférieure à celle de la deuxième partie, qui comprend le reste des items (de I29 à I56), et qui est de 0,916. En outre, la variance de la première partie est de 190,145, tandis que celle de la deuxième partie est de 233,291. Par conséquent, il est nécessaire de s'appuyer sur le coefficient de *Guttman*, une alternative au coefficient de

<sup>1</sup> Crocker Linda., et Algina James, (2008) : Introduction to Classical and Modern Test Theory. Wadsworth Publishing, p.136

*Spearman-Brown*, qui permet d'estimer la fiabilité des deux moitiés dont la variance est différente.

Dès lors, la fiabilité de l'échelle de mesure selon la méthode du « *Split-Half* » est de 0,796, ce qui reflète une cohérence interne acceptable.

### **1.2.2. La méthode de « l'Alpha de Cronbach » :**

Cronbach a présenté une synthèse et une discussion complètes de diverses méthodes d'estimation de la cohérence interne et les a liées à une seule formule générale connue sous le nom d'alpha de Cronbach. <sup>1</sup>

L'Alpha de Cronbach est une mesure de la cohérence interne d'un ensemble d'items (ou questions) dans un test ou un questionnaire. Il évalue la mesure dans laquelle les items d'un même test sont corrélés entre eux, indiquant ainsi leur homogénéité.

Un coefficient Alpha de Cronbach élevé (généralement supérieur à 0,7) indique que les items ont une bonne cohérence interne et mesurent de manière fiable le même concept.

Ainsi, pour garantir la fiabilité du questionnaire utilisé dans cette étude, nous avons calculé le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach sur un échantillon expérimental composé de 30 individus comme suit :

**Tableau 38: Résultats du test de fiabilité (méthode de « l'Alpha de Cronbach »)**

| <b>Variables</b>                    | <b>Dimensions</b>             | <b>Nbr des items</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> | <b>Fiabilité*</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|
| <b>Outils du NPM</b>                | Décentralisation              | 12                   | 0,786                    | 0,887             |
|                                     | Management par la performance | 17                   | 0,905                    | 0,951             |
|                                     | Externalisation               | 10                   | 0,878                    | 0,937             |
| <b>Gestion des finances locales</b> | -                             | 17                   | 0,833                    | 0,913             |
| <b>Total</b>                        |                               | 56                   | 0,939                    | 0,969             |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

**\*Fiabilité** = La racine carrée (positive) de l'Alpha de Cronbach

---

<sup>1</sup> Crocker Linda., et Algina James, Op. cit, p.138

Les résultats du test de fiabilité présentés dans le tableau ci-dessus peuvent être interprétés comme suit : la valeur du coefficient alpha de Cronbach pour l'ensemble des items du questionnaire est de 0,939, ce qui est très élevé, et elle varie de 0,786 à 0,905 pour chaque dimension du questionnaire. De plus, la valeur de la fiabilité globale est également très élevée, atteignant 0,969, avec des variations de 0,887 à 0,951 pour chaque dimension, ce qui démontre une très bonne cohérence interne de l'échelle de mesure utilisée pour l'ensemble du questionnaire. Par conséquent, l'échelle est très fiable et aucun item ne sera supprimé ou modifié.

En définitive, nous avons confirmé la validité et la fiabilité du questionnaire de l'étude, ce qui signifie qu'il est pertinent pour les objectifs de la recherche et qu'il peut être utilisé pour mesurer ce pour quoi il a été conçu. Les résultats de l'étude de terrain peuvent donc être généralisés à l'ensemble de la population de l'étude.

## **2. Choix de Tests : Paramétriques ou Non Paramétriques :**

Avant de procéder à la vérification des hypothèses de recherche, il est impératif de considérer une étape fondamentale : la détermination du type des tests statistiques adaptés à la distribution de l'échantillon étudié, qu'il s'agisse de tests paramétriques ou non paramétriques. Pour vérifier cela, la condition principale consiste en la vérification de la normalité des données. Autrement dit, l'application des tests paramétriques requiert que les variables suivent une distribution normale. Ainsi, pour s'assurer de cette normalité, plusieurs approches peuvent être utilisées, telles que les méthodes graphiques, les techniques empiriques et les tests statistiques.

### **2.1.Examen de la normalité de la distribution :**

Selon le théorème central limite de Pierre-Simon de Laplace, l'un des résultats les plus notables de la théorie des probabilités, lorsque le nombre d'observations augmente, la différence entre la valeur attendue et la valeur observée tend vers zéro. Par conséquent, la distribution standardisée de la moyenne tend asymptotiquement vers une loi normale.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ben Ameer Salah-Eddine, (2013): Lois des Grands Nombres & Théorème de la Limite Centrale & Méthodes de Monte—Carlo, Mémoire de fin d'étude, Faculté des Sciences et Techniques, Université de Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc, p.6

En d'autres termes, ce théorème stipule que si la taille de l'échantillon est grande ( $n > 30$ ), la distribution de la moyenne de l'échantillon sera approximativement normale.<sup>1</sup> Dès lors, étant donné que la taille de l'échantillon de notre étude est suffisamment grande ( $n = 139 > 30$ ), nous pouvons conclure que cette distribution tend asymptotiquement vers la loi normale. Cela étant dit, nous souhaitons vérifier ce résultat à l'aide de deux tests statistiques :

- Test d'asymétrie et d'aplatissement
- Test des scores Z

### **2.1.1. Utilisation des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement :**

Dans le but de vérifier la normalité des données collectées, des statistiques descriptives ont été réalisées, en particulier l'asymétrie et l'aplatissement.

L'asymétrie est une mesure de la symétrie de la distribution d'une variable, tandis que l'aplatissement mesure la hauteur du pic d'une distribution. En général, une distribution normale présente des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement égales à zéro. Toutefois, selon, Darren George, Paul Mallery, des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement comprises entre -2 et +2 sont considérées comme acceptables.<sup>2</sup> Plus spécifiquement, dans le domaine des sciences de gestion, Manu Carricano, Fanny Poujol et Laurent Bertrandias ont stipulé que les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement qui se situent respectivement entre -1,5 et +1,5, et entre -2 et +2 sont acceptable pour effectuer des tests paramétriques.<sup>3</sup>

### **2.1.2. Utilisation des Scores Z :**

En outre, un test Z est également appliqué pour évaluer la normalité en utilisant les valeurs d'asymétrie et d'aplatissement selon les formules ci-dessous :<sup>4</sup>

#### **Score Z pour l'asymétrie :**

---

<sup>1</sup> Laplace Pierre-Simon, (1810) : Sur les approximations des formules qui sont fonctions de très grands nombres et sur leur application aux probabilités, Œuvres complètes, vol.12, pp. 301-345.

<sup>2</sup> Muzaffar, Bushra, (2016): The Development and Validation of a Scale to Measure Training Culture: The TC Scale, Journal of Culture, Society and Development, vol. 23, p.51

<sup>3</sup> Manu Carricano, et al, (2010): Analyse de données avec SPSS®, 2ème édition, Pearson Education France, Paris, p.35

<sup>4</sup> Kim, Hae-Young, (2013): Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2), Restorative dentistry & endodontics, vol. 37, n. 4, p.53

$Z = \text{Skew value} / \text{SEskewness}$

Skew value = Valeur d'asymétrie

SEskewness = Erreur standard de l'asymétrie

**Score Z pour l'aplatissement :**

$Z = \text{Excess Kurtosis value} / \text{SEkurtosis}$

Excess Kurtosis value = Valeur d'aplatissement

SEkurtosis = Erreur standard de l'aplatissement

Les valeurs critiques pour rejeter l'hypothèse nulle sont différentes en fonction de la taille de l'échantillon, comme suit :

Pour les petits échantillons ( $n < 50$ ) : Si les scores Z absolus pour l'asymétrie ou l'aplatissement sont supérieurs à 1,96, ce qui correspond à un niveau alpha de 0,05, alors on doit rejeter l'hypothèse nulle et conclure que la distribution de l'échantillon n'est pas normale.

Pour les échantillons de taille moyenne ( $50 < n < 300$ ) : Rejetez l'hypothèse nulle si les valeurs Z absolues dépassent 3,29, ce qui correspond à un niveau alpha de 0,05, et concluez que la distribution de l'échantillon n'est pas normale.

Pour les échantillons de taille supérieure à 300 : Dépendre des histogrammes et des valeurs absolues de l'asymétrie et de l'aplatissement sans considérer les valeurs Z. Soit une valeur absolue d'asymétrie supérieure à 2, soit une valeur d'aplatissement propre supérieure à 7 peut être utilisée comme référence pour déterminer une non-normalité substantielle.

**Tableau 39: Tests de Skewness, Kurtosis et les scores Z**

| <b>Variables</b>                      | <b>Gestion des Finances Locales</b> | <b>Décentralisation</b> | <b>Management par la Performance</b> | <b>Externalisation</b> | <b>Outils du NPM</b> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Asymétrie (Skewness)</b>           | 0,501                               | -0,048                  | 0,466                                | -0,031                 | 0,578                |
| <b>Erreur standard de l'asymétrie</b> | 0,206                               | 0,206                   | 0,206                                | 0,206                  | 0,206                |



|                                           |       |       |       |        |       |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| <b>Score Z pour l'asymétrie</b>           | 2,432 | 0,233 | 2,262 | 0,155  | 2,805 |
| <b>Applatissement (Kurtosis)</b>          | 0,674 | 0,514 | 0,201 | -0,684 | 0,642 |
| <b>Erreur standard de l'aplatissement</b> | 0,408 | 0,408 | 0,408 | 0,408  | 0,408 |
| <b>Score Z pour l'aplatissement</b>       | 1,652 | 1,255 | 0,493 | 1,676  | 1,573 |
| <b>Taille de l'échantillon = 130</b>      |       |       |       |        |       |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

À partir des résultats du tableau 39, nous observons que tous les coefficients d'asymétrie sont compris entre -1,5 et +1,5, variant de 0,031 à 0,578. En utilisant ces coefficients, nous avons calculé les scores Z pour l'asymétrie, qui se situent entre 0,155 et 2,805, ne dépassant ainsi pas le seuil de 3,29.

De même, tous les coefficients d'aplatissement sont compris entre -2 et +2, variant de 0,201 à 0,684. Les scores Z calculés pour l'aplatissement se situent entre 0,493 et 1,676, également en deçà du seuil de 3,29.

Au regard de ces résultats, nous pouvons conclure que les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement, ainsi que les scores Z, se situent dans la plage acceptable. Cela nous permet d'accepter l'hypothèse nulle, conclure que la distribution de l'échantillon est normale, et procéder aux tests paramétriques afin de confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche.

### **3. Analyse descriptive des caractéristiques de l'échantillon de l'étude**

Dans le but d'analyser et de comprendre les caractéristiques de l'échantillon étudié, un ensemble d'outils statistiques a été utilisé, notamment : les fréquences absolues (effectifs), les fréquences relatives (pourcentages), ainsi que des outils graphiques tels que l'histogramme, le diagramme à bâtons et le diagramme circulaire, etc.

#### **3.1. Les données sociodémographiques de l'échantillons de l'étude**

Dans cette première partie, nous présentons et analysons les données sociodémographiques de l'échantillon de l'étude, en nous concentrant sur les variables de contrôle sélectionnées : le sexe, l'âge, et le niveau d'éducation.

Ainsi, le tableau 40 offre un aperçu général de la composition de l'échantillon en la matière.

**Tableau 40: Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de l'étude.**

| Variables             |                         | Fréquence (n) | Pourcentage (%) |
|-----------------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Sexe</b>           | Homme                   | 99            | 71,22           |
|                       | Femme                   | 40            | 28,78           |
| <b>Total</b>          |                         | <b>139</b>    | <b>100</b>      |
| <b>Age</b>            | Moins de 30 ans         | 7             | 5,04            |
|                       | De 30 à moins de 40 ans | 69            | 49,64           |
|                       | De 40 à moins de 50 ans | 44            | 31,65           |
|                       | 50 ans et plus          | 19            | 13,67           |
| <b>Total</b>          |                         | <b>139</b>    | <b>100</b>      |
| <b>Niveau d'étude</b> | Primaire                | 0             | 0               |
|                       | Moyen                   | 5             | 3,60            |
|                       | Secondaire              | 26            | 18,70           |
|                       | Universitaire           | 108           | 77,70           |
| <b>Total</b>          |                         | <b>139</b>    | <b>100</b>      |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

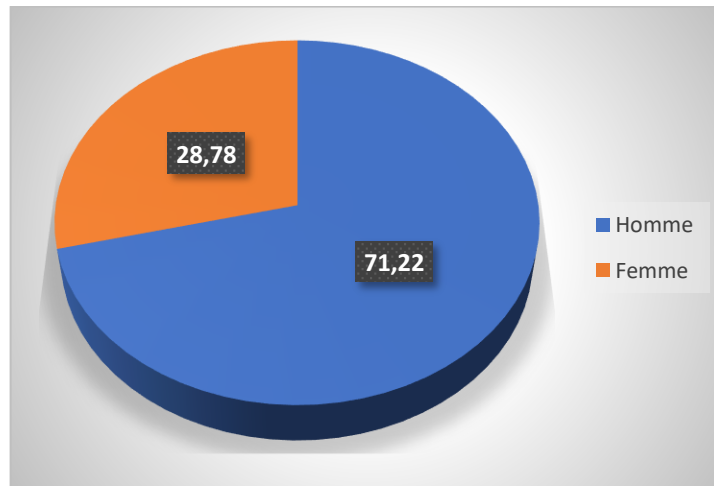
En se basant sur les données du tableau ci-dessus, il apparaît clairement que chaque caractéristique joue un rôle crucial dans cette étude. Les résultats obtenus de l'échantillon révèlent une composition qui mérite d'être expliquée afin de mettre en lumière les particularités de l'environnement de travail dans les communes de la région.

### **3.1.1. Caractéristique 1 : Le sexe**

Pour la première caractéristique présentée dans la figure 42, il apparaît que la majorité des participants sont des hommes (71,22 %) par rapport aux femmes (28,78 %). L'échantillon de l'étude est donc majoritairement masculin, avec un pourcentage d'hommes plus de deux fois supérieur à celui des femmes et cette différence souligne une disparité remarquable dans cette caractéristique.

**Figure 42 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « sexe »**

**Figure 42: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « sexe »**



**Source :** Sorties Excel v.22

Souvent, l'environnement social et culturel, marqué par les traditions arabes et les normes de la religion musulmane, assigne principalement aux hommes la responsabilité de travailler, tandis que les femmes sont souvent attendues de s'occuper des tâches domestiques et de la famille. Toutefois, il ne faut pas négliger que, dans certains cas, cela relève également d'une décision personnelle de la femme. Dans le tableau suivant, nous allons tenter de relier cette caractéristique de sexe à la fonction occupée afin de compléter notre explication.

**Tableau 41: Données croisées Sexe\*Fonction**

| Fonction \ Sexe | Fonctionnaire |                 | Haut Fonctionnaire |                 | Elu local     |                 | Total      |
|-----------------|---------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|------------|
|                 | Fréquence (n) | Pourcentage (%) | Fréquence (n)      | Pourcentage (%) | Fréquence (n) | Pourcentage (%) |            |
| Homme           | 29            | 52,73           | 35                 | 72,92           | 35            | 97,22           | 99         |
| Femme           | 26            | 47,27           | 13                 | 27,08           | 1             | 2,78            | 40         |
| <b>Total</b>    | <b>55</b>     | <b>100</b>      | <b>48</b>          | <b>100</b>      | <b>36</b>     | <b>100</b>      | <b>139</b> |

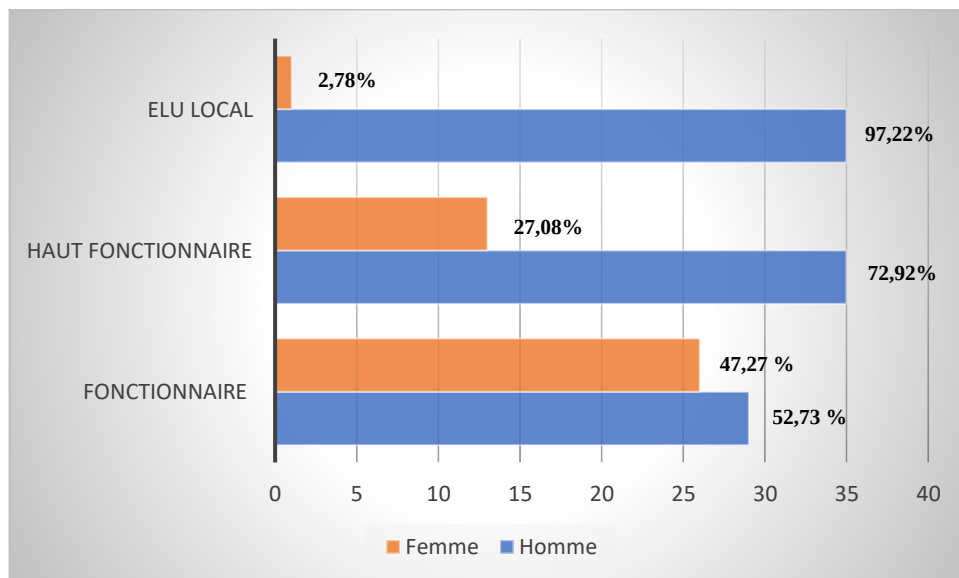
**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Comme le montre le tableau ci-dessus, la répartition des fonctions est également majoritairement masculine. En effet, pour les fonctions stratégiques, 72,92 % sont occupées par des hommes et 27,08 % par des femmes. Cela s'explique par le fait que la société, de manière générale, peut avoir des préjugés quant aux capacités des femmes ou aux interruptions potentielles de carrière dues aux responsabilités familiales. De même,

bien que les taux de scolarisation des filles aient augmenté dans de nombreux pays arabes, les femmes peuvent encore rencontrer des obstacles à l'accès à l'éducation supérieure ou à la formation professionnelle, ce qui réduit leurs chances de décrocher des postes de direction ou de haut niveau.

La différence notable dans les assemblées populaires communales, où 97,22 % des postes sont occupés par des hommes et 2,78 % par des femmes, s'explique principalement par les facteurs socio-culturels que nous avons évoqués précédemment. À cela s'ajoutent la réticence de certaines femmes à occuper des postes perçus comme politiques ou polémiques, ainsi que le manque de confiance que semblent éprouver les citoyens envers la compétence des femmes. En revanche, il existe une certaine homogénéité entre les deux sexes pour les fonctions moins importantes que celles mentionnées précédemment, 52,13% pour les hommes et 47,27% pour les femmes, ce qui est un bon indice pouvant rééquilibrer à l'avenir le partage des responsabilités dans la fonction publique territoriale. Il est toutefois nécessaire de mettre en œuvre des politiques visant à promouvoir une plus grande parité entre hommes et femmes dans ce secteur pour corriger le déséquilibre actuel qui influence la représentation des sexes dans les collectivités locales. Le diagramme à barre présenté dans la figure 43 illustre d'avantage la répartition de données croisées Sexe\*Fonction.

**Figure 43: Répartition des fonctions selon le sexe**

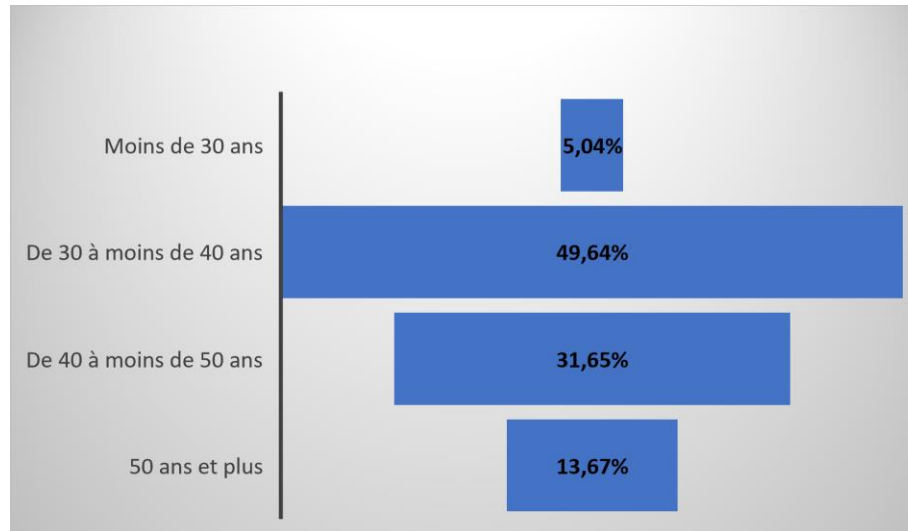


**Source :** Sorties Excel v.22

### **3.1.2. Caractéristique 2 : L'âge**

Les données présentées dans le tableau 1 permettent de créer la représentation graphique suivante :

**Figure 44: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Âge »**



**Source :** Sorties *Excel v.22*

La deuxième caractéristique, présentée dans la figure 44, montre la distribution de l'échantillon de l'étude selon l'âge des répondants au questionnaire. On observe ainsi que notre échantillon est majoritairement composé de personnes âgées de 30 à moins de 40 ans, représentant 49,64 % de l'échantillon. Un autre groupe significatif, représentant 31,65 %, est âgé de 40 à moins de 50 ans. Ensuite, 13,67% des répondants sont âgés de plus de 50 ans. Enfin, un petit groupe, représentant seulement 5,04 % de l'échantillon, est constitué de personnes âgées de moins de 30 ans.

Ces résultats révèlent des tendances particulières qui méritent d'être prises en considération. La première tendance notable est la prédominance des âges intermédiaires. En effet, les groupes d'âge « 30 à moins de 40 ans » et « 40 à moins de 50 ans » constituent la majorité de l'échantillon, représentant ensemble 81,29 %. À l'inverse, le groupe « Moins de 30 ans » ne représente que 5,04 % de l'échantillon. Cela nous conduit à une deuxième constatation : il existe une faible intégration des jeunes adultes dans les communes de la wilaya d'Annaba.

Ce phénomène est généralement observé dans toutes les administrations publiques, et non uniquement dans l'administration locale. En effet, ces dernières se caractérisent par

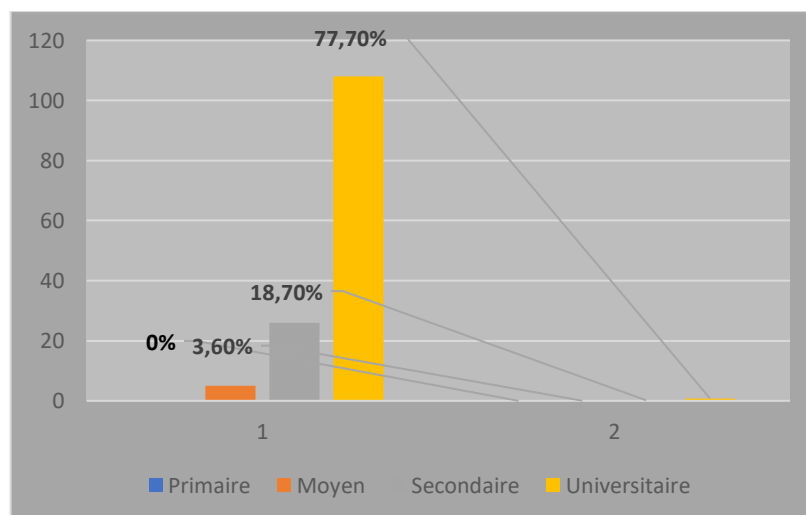
une gestion des ressources humaines qui valorise l'expérience professionnelle pour occuper des postes à responsabilités importantes. Cela n'est cependant pas idéal pour les jeunes chercheurs d'emploi qui souhaitent explorer plusieurs opportunités avant de s'installer dans une organisation à long terme. De plus, l'environnement de la fonction publique offre souvent des avantages en termes de sécurité de l'emploi, de salaires réguliers et de bénéfices sociaux. Ces conditions attirent particulièrement les tranches d'âge plus âgées, en quête de stabilité professionnelle et sociale.

En matière d'expérience et de compétences, la tranche d'âge intermédiaire est la plus apte à garantir un certain progrès, une stabilité et une continuité au sein des communes de la wilaya d'Annaba. Cependant, la faible représentation des jeunes n'est toujours pas un bon indice. Dès lors, des actions importantes doivent être menées pour améliorer la planification stratégique des ressources humaines, le recrutement et les programmes de formation au sein des CL.

### 3.1.3. Caractéristique 3 : Niveau d'étude

À partir du tableau 40, nous pouvons générer la représentation graphique suivante :

**Figure 45: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Niveau d'étude »**



**Source :** Sorties *Excel* v.22

La dernière caractéristique sociodémographique de l'échantillon de l'étude, illustrée dans la figure 45, montre qu'aucun participant n'a un niveau d'étude primaire. 5 participants, représentant 3,60 % de l'échantillon, ont un niveau d'études moyen. 26

participants, représentant 18,70 % de l'échantillon, ont un niveau d'études secondaire. Le reste de l'échantillon, soit 108 participants, représentant 77,70 %, a un niveau universitaire, ce qui constitue le niveau le plus dominant.

En outre, le niveau universitaire, englobant les cycles de licence, master et doctorat, représente la grande majorité de l'échantillon avec 77,7 %. Cette prépondérance s'explique par les exigences strictes des postes de haute responsabilité que nous avons ciblés, lesquels requièrent des compétences hautement spécialisées, une expérience et une formation académique particulière. Cette observation est corroborée par le décret exécutif n° 11-334 du 22 Chaoual 1432 correspondant au 20 septembre 2011 qui régit le statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales en Algérie, en définissant les conditions d'emploi, les critères de classification, les niveaux de rémunération et les règles de promotion des fonctionnaires territoriaux.

Toutefois, via les entretiens réalisés sur le terrain, nous avons constaté que la majorité de cette catégorie ne détient pas de doctorat. En réalité, la plupart des répondants sont soit titulaires d'une licence ou diplômés de l'école nationale d'administration, et dans certains cas, d'un master, tandis que le niveau doctoral est relativement moins fréquent.

Pour les autres niveaux, à savoir le primaire et le moyen, ils sont pratiquement absents dans cet échantillon, représentant respectivement 0,0 % et 3,6 %. Le niveau secondaire, quant à lui, représente 18,7 % de l'échantillon, soulignant une minorité relativement faible. Cette répartition reflète les exigences croissantes en matière de compétences et de qualifications dans le secteur public territorial. Dès lors, il apparaît clairement que la valorisation d'une éducation universitaire est désormais primordiale pour garantir la qualité et l'efficacité du management public au sein des CL.

Nous souhaitons également mettre en évidence quelle catégorie de fonction impose les exigences académiques les plus élevées à travers le tableau croisé niveau d'éducation\*fonction suivant :

**Tableau 42: Données croisées Niveau d'étude\*Fonction**

| Niveau<br>d'étude<br><br>Fonction | Primaire |     | Moyen |     | Secondaire |       | Universitaire |       | Total |
|-----------------------------------|----------|-----|-------|-----|------------|-------|---------------|-------|-------|
|                                   | (n)      | (%) | (n)   | (%) | (n)        | (%)   | (n)           | (%)   |       |
| <b>Fonctionnaire</b>              | 0        | 0   | 0     | 0   | 2          | 7,69  | 53            | 49,08 | 55    |
| <b>Haut<br/>Fonctionnaire</b>     | 0        | 0   | 0     | 0   | 0          | 0     | 48            | 44,44 | 48    |
| <b>Elu Local</b>                  | 0        | 0   | 5     | 100 | 24         | 92,31 | 7             | 6,48  | 36    |
| <b>Total</b>                      | 0        | 0   | 5     | 100 | 26         | 100   | 108           | 100   | 139   |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

D'après le tableau 42, nous constatons que 93,52 % des participants ayant un niveau universitaire font partie de la fonction publique territoriale en tant que fonctionnaires ou hauts fonctionnaires. Seuls 6,48 % des participants ayant un niveau universitaire sont des élus locaux, membres des assemblées populaires communales. En ce qui concerne le niveau secondaire, il est constitué à 92,31% d'élus locaux et à 7,69 % de fonctionnaires, tandis que les participants ayant un niveau moyen sont à 100% des élus locaux et il n'y a aucun individu de l'échantillon qui a un niveau primaire.

Cette différence notable s'explique par l'organisation législative algérienne, qui impose des exigences strictes et de plus en plus accrues en matière de niveau d'éducation pour les fonctionnaires territoriaux, comme nous l'avons déjà montré précédemment. En revanche, les élus locaux sont principalement choisis par les citoyens, en vertu de la volonté populaire, dans un esprit de démocratie participative et de bonne gouvernance publique. De plus, seules six conditions sont requises pour se présenter aux élections locales, selon le guide électoral : <sup>1</sup>

- Être inscrit sur la liste électorale dans la circonscription où il se présente ;
- Jouir de ses droits civiques et politiques et ne pas être frappé d'incapacités prévues par la législation en vigueur ;
- Être âgé d'au moins vingt-trois (23) ans le jour du scrutin ;
- Être de nationalité algérienne ;

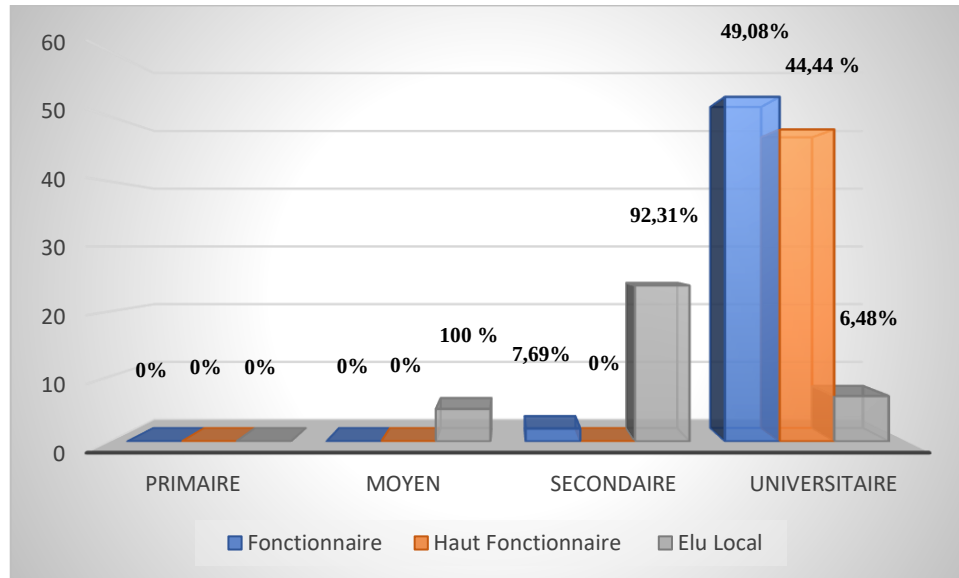
<sup>1</sup> Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire & Direction des Opération Electorales et des Elus, (2017) : Guide pour les candidats pour l'élection des membres des Assemblées Populaires Communales et de la Wilaya. Disponible sur: <https://www.interieur.gov.dz/images/Guide-pour-les-candidatss.pdf> , p.2



- Avoir accompli les obligations du service national ou en être dispensé ;
- Ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation définitive pour crimes ou délits privatives de liberté et ne pas avoir été réhabilité, à l'exception des délits involontaires.

La figure 46 présente le diagramme à barre des données croisées Niveau d'étude \* Fonction du tableau 42.

**Figure 46: Données croisées Niveau d'étude\*Fonction**



Source : Sorties Excel v.22

### 3.2. Les données professionnelles de l'échantillon de l'étude :

Cette deuxième partie, complémentaire à l'analyse du premier axe du questionnaire, se focalise sur les variables de contrôle restantes : la fonction occupée, la commune et l'expérience professionnelle. Ces variables sont présentées dans le tableau 43.

**Tableau 43: Les caractéristiques professionnelles de l'échantillon de l'étude.**

| Variables       |                    | Fréquence (n) | Pourcentage (%) |
|-----------------|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Fonction</b> | Fonctionnaire      | 55            | 39,57           |
|                 | Haut fonctionnaire | 48            | 34,53           |
|                 | Elu local          | 36            | 25,90           |
| <b>Total</b>    |                    | <b>139</b>    | <b>100</b>      |
| <b>Commune</b>  | Annaba             | 25            | 17,98           |
|                 | Berrahal           | 13            | 9,35            |
|                 | El Hadjar          | 14            | 10,07           |
|                 | Eulma              | 7             | 5,04            |

|                   |                         |            |            |
|-------------------|-------------------------|------------|------------|
|                   | El Bouni                | 18         | 12,95      |
|                   | Oued El Aneb            | 8          | 5,76       |
|                   | Cheurfa                 | 6          | 4,32       |
|                   | Seraïdi                 | 10         | 7,19       |
|                   | Aïn Berda               | 7          | 5,04       |
|                   | Chetaïbi                | 9          | 6,47       |
|                   | Sidi Amar               | 14         | 10,07      |
|                   | Treat                   | 8          | 5,76       |
| <b>Total</b>      |                         | <b>139</b> | <b>100</b> |
| <b>Expérience</b> | Moins de 5 ans          | 32         | 23,02      |
|                   | De 5 à moins de 10 ans  | 46         | 33,1       |
|                   | De 10 à moins de 15 ans | 33         | 23,74      |
|                   | 15 ans et plus          | 28         | 20,14      |
|                   | <b>Total</b>            | <b>139</b> | <b>100</b> |

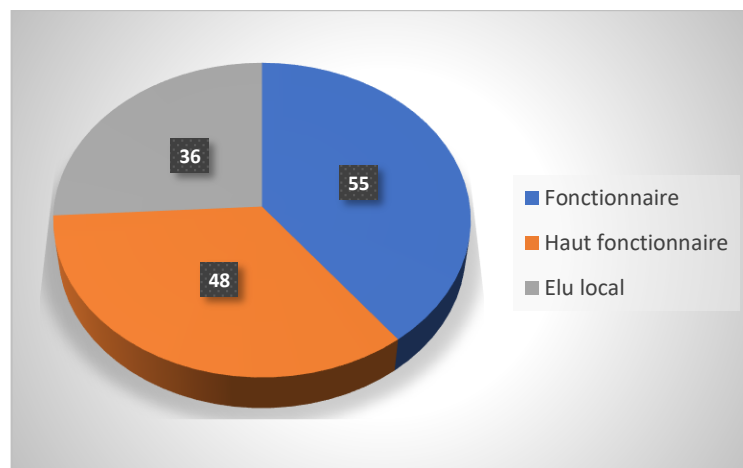
**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Pour compléter la description de l'environnement de travail dans les communes de la wilaya d'Annaba, chacune des caractéristiques professionnelles mentionnées dans tableau 43 est analysée attentivement dans ce qui suit.

### 3.2.1. Caractéristique 1 : La fonction

Les données du tableau 43 peuvent être visualisées sous forme du graphique suivant :

**Figure 47: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Fonction »**



**Source :** Sortie Excel v.22

Selon les données présentées dans la figure 47, qui illustre la répartition de l'échantillon en fonction de la variable « fonction », les « fonctionnaires » prédominent

avec un pourcentage de 39,57%. En deuxième position, les « hauts fonctionnaires » représentent 34,53 % de l'échantillon. Enfin, la catégorie des « élus locaux » occupe la dernière place avec un taux de 25,90%.

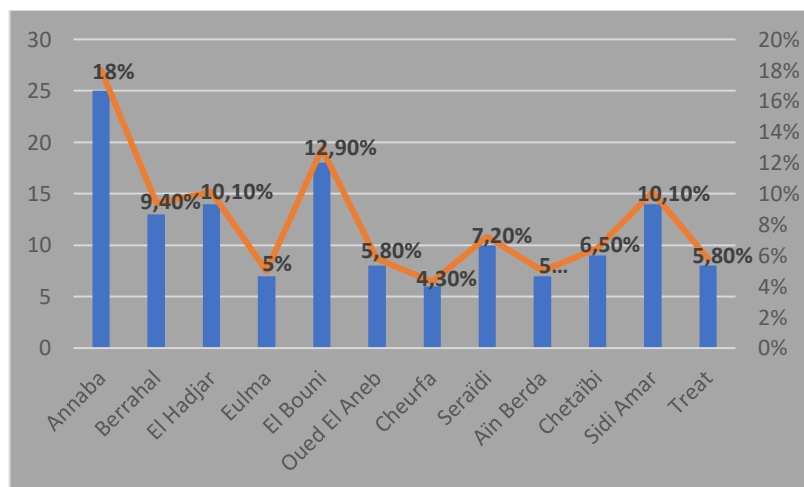
Dès lors, on peut constater que la répartition relativement équilibrée entre les trois fonctions, ou plutôt les trois niveaux de gestion au niveau local, reflète une diversité des rôles au sein des communes de la wilaya d'Annaba. Cette diversité est très bénéfique pour une gestion efficace et une représentation équitable des intérêts administratifs et politiques.

Il est à noter que d'après la législation algérienne, les responsabilités des fonctionnaires, hauts fonctionnaires et élus locaux les positionnent idéalement pour appréhender pleinement le sujet de l'étude. Leur expertise et leur connaissance approfondie des CL les rendent particulièrement aptes à fournir des réponses pertinentes au questionnaire. Toutefois, la qualité et la pertinence des données recueillies restent tributaire de l'engagement réel de ces responsables.

### **3.2.2. Caractéristique 2 : La commune**

En utilisant les informations du tableau 43, nous pouvons illustrer les résultats par le graphique suivant :

**Figure 48: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable « Commune »**



**Source :** Sorties Excel v.22

D'après le diagramme à bâtons illustré dans la figure ci-dessus, la commune d'Annaba se distingue en représentant la plus grande part de l'échantillon avec 18 %. En deuxième position, la commune d'El Bouni contribue à 12,9 % de l'échantillon. Ensuite, les communes de Berrahal, El Hadjar et Sidi Amar montrent une représentation similaire, chacune approchant les 10 %. En revanche, les communes de Cheurfa, Eulma, Aïn Berda, Oued El Aneb, Treat, Chetaïbi et Seraïdi affichent des pourcentages nettement inférieurs, ne dépassant pas 7,2 %, indiquant une moindre participation dans l'échantillon global.

La prédominance de certaines communes, telles que celle d'Annaba, qui est la plus représentée dans l'échantillon, et El Bouni, qui suit de près avec une représentation significative, peut s'expliquer par des spécificités locales. En revanche, le faible nombre de répondants dans d'autres communes comme Treat ou Seraïdi est lié à des facteurs tels que le nombre de fonctionnaires requis, déterminé en fonction de la population de la commune. Par exemple, lors d'un entretien semi-directif avec une participante de la commune de Seraïdi, il a été mentionné qu'il n'y avait que cinq responsables principaux de la gestion de la commune qui peuvent répondre efficacement à notre questionnaire. Cette observation met en lumière une différence notable entre les structures de ces petites communes et celles des plus grandes, comme Annaba, El Bouni, Sidi Amar ou El-Hadjar.

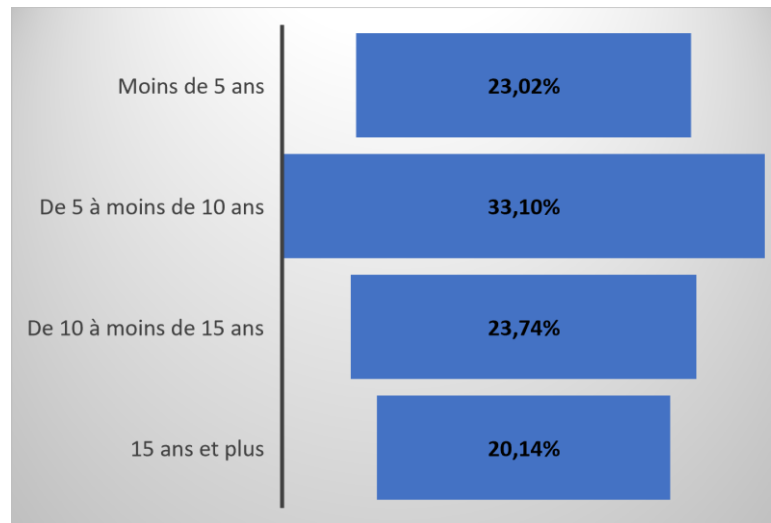
De surcroît, une atmosphère de travail perturbée persiste parfois pendant plusieurs mois au sein des Assemblées Populaires Communales en raison de blocages répétés, ce qui a également eu un impact négatif sur notre enquête, nous faisant perdre un nombre important de participants.

En dernière analyse, il est important de rappeler que la distribution des questionnaires a été uniforme (30 questionnaires pour chaque commune). Cependant, plusieurs réponses ont été éliminées en raison de leur non-conformité et de leur invalidité pour l'analyse statistique. Ainsi, seulement 139 questionnaires sont retenus pour compléter le traitement statistique des données et ceci a également influencé le nombre de réponses obtenues pour chaque commune.

### **3.2.3. Caractéristique 3 : L'expérience**

Le tableau 43 nous fournit les données nécessaires pour élaborer le graphique ci-dessous :

**Figure 49: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable : « Expérience »**



**Source :** Sorties Excel v.22

Selon la représentation graphique de la figure 49, nous observons que 23,02 % des participants ont moins de 5 ans d'expérience, ce qui constitue une portion significative de l'échantillon. La catégorie la plus représentée est celle des participants ayant entre 5 et moins de 10 ans d'expérience, avec 33,10 %. De plus, 23,74 % des participants ont entre 10 et moins de 15 ans d'expérience, une proportion presque équivalente à la première catégorie. Enfin, 20,14 % des participants ont plus de 15 ans d'expérience, ce qui en fait la catégorie la moins représentée.

Ces observations nous permettent de conclure que les deux catégories d'expérience « moins de 5 ans » et « de 5 à moins de 10 ans » représentent une part importante de l'échantillon, soit 56,1 %. Parallèlement, les deux autres catégories, « de 10 à moins de 15 ans » et « 15 ans et plus », qui possèdent une expérience professionnelle significative, constituent 43,8 % de l'échantillon. Ensemble, ces groupes forment un cercle vertueux de connaissances et de responsabilités partagées. Cela assure une base solide de personnel expérimenté, capable de transmettre son savoir-faire et de guider les moins expérimentés.

De cette manière, l'échantillon de l'étude se caractérise par une distribution relativement équilibrée entre les groupes d'expérience, reflétant une diversité

d'ancienneté au sein des communes de la wilaya d'Annaba. Cette diversité est propice au transfert de connaissances et à une adaptation continue aux nouvelles méthodes de travail.

## **Section 2 : Analyse des statistiques descriptives des échelles de mesure**

Pour analyser et interpréter les résultats du traitement statistique de chaque variable de l'étude, nous avons calculé la moyenne, l'écart type et le coefficient de variation. Ces indicateurs permettent ensuite de déterminer le niveau d'accord des participants, comme précisé dans le tableau 44, ainsi que le classement (rang) de chaque item. Cela nous aide à identifier l'attitude et la tendance générale des participants, tant pour chaque item que pour l'ensemble des dimensions.

Afin de mieux cerner les opinions dominantes et l'orientation des données, nous avons également recours aux fréquences relatives pour chaque item, après avoir identifié la tendance générale de chaque dimension.

### **1. Axe 1 : Dimension 1 : Gestion des Finances Publiques Locales**

Les tableaux 44 et 45 présentent les résultats des statistiques descriptives relatives à la dimension « Gestion des Finances Publiques Locales », mettant en lumière les principales tendances observées dans cette variable.

**Tableau 44: Statistiques descriptives de la dimension « Gestion des Finances Publiques Locales »**

| <b>Axe 1: Évaluation et état des lieux de la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba</b> |                                                                                                                                                 |                |                   |                        |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------------------|-------------|
| <b>Dimension : Gestion des Finances Publiques Locales</b>                                                                    |                                                                                                                                                 |                |                   |                        |             |
| <b>N°</b>                                                                                                                    | <b>Item</b>                                                                                                                                     | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Niveau d'accord</b> | <b>Rang</b> |
| <b>I1</b>                                                                                                                    | Le cadre législatif régissant la gestion des finances locales a connu une évolution positive ces dernières années.                              | 3,75           | 0,771             | Elevé                  | 3           |
| <b>I2</b>                                                                                                                    | La loi organique n° 18-15 du 2 décembre 2018 relative aux lois de finances est un outil visant à améliorer la performance des finances locales. | 3,65           | 0,815             | Elevé                  | 6           |
| <b>I3</b>                                                                                                                    | La législation algérienne prévoit un contrôle externe régulier des comptes des collectivités locales par des organismes indépendants.           | 3,78           | 0,816             | Elevé                  | 2           |
| <b>I4</b>                                                                                                                    | Il existe une coordination dans la gestion et la mise en œuvre des PCD et PSD entre les parties                                                 | 4,05           | 0,854             | Elevé                  | 1           |

**Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives**

|                                           |                                                                                                                                                           |      |              |        |    |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------|----|
|                                           | concernées (communes, wilaya, direction de la programmation et du suivi budgétaire, etc.).                                                                |      |              |        |    |
| <b>I5</b>                                 | Les PCD contribuent de manière significative au développement économique et social de la commune.                                                         | 3,61 | 0,951        | Elevé  | 8  |
| <b>I6</b>                                 | Les ressources de la Caisse de Solidarité et de Garantie pour les Collectivités Locales (CSGCL) compensent les moins-values fiscales du budget local      | 3,73 | 0,905        | Elevé  | 4  |
| <b>I7</b>                                 | La réglementation de l'emprunt des communes (volume d'endettement, durée, etc.) est clairement définie.                                                   | 2,47 | 1,051        | Faible | 17 |
| <b>I8</b>                                 | Le transfert de compétences et de missions de l'autorité centrale aux communes s'accompagne de transferts financiers appropriés pour couvrir ces missions | 3,71 | 0,926        | Elevé  | 5  |
| <b>I9</b>                                 | La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est déterminée en concertation avec ces dernières.                               | 3,12 | 1,066        | Moyen  | 12 |
| <b>I10</b>                                | La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est clairement définie.                                                          | 3,59 | 0,915        | Elevé  | 10 |
| <b>I11</b>                                | Un système de péréquation efficace est mis en place pour rééquilibrer les ressources entre les différentes collectivités locales.                         | 3,65 | 0,891        | Elevé  | 7  |
| <b>I12</b>                                | Les ressources financières locales sont allouées en réponse aux besoins et priorités du citoyen local.                                                    | 2,53 | 1,030        | Faible | 16 |
| <b>I13</b>                                | La commune s'engage activement dans des processus de budget participatif impliquant la population dans les décisions budgétaires.                         | 3,01 | 1,083        | Moyen  | 14 |
| <b>I14</b>                                | La commune informe régulièrement la population sur l'exécution budgétaire par des moyens accessibles (affichage public, presse, internet).                | 3,06 | 1,114        | Moyen  | 13 |
| <b>I15</b>                                | La commune a la capacité de générer des revenus propres                                                                                                   | 3,49 | 0,935        | Elevé  | 11 |
| <b>I16</b>                                | La commune adopte une stratégie pour la gestion des risques financiers et économiques.                                                                    | 2,59 | 1,075        | Faible | 15 |
| <b>I17</b>                                | Les fonctionnaires de la commune bénéficient de formations pour améliorer la gestion des finances locales.                                                | 3,61 | 1,032        | Elevé  | 9  |
| <b>Score total de la dimension</b>        |                                                                                                                                                           |      |              |        |    |
| <b>Moyenne totale</b>                     |                                                                                                                                                           |      | <b>3,38</b>  |        |    |
| <b>Ecart type total</b>                   |                                                                                                                                                           |      | <b>0,501</b> |        |    |
| <b>Coefficient de variation total (%)</b> |                                                                                                                                                           |      | <b>14,82</b> |        |    |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L'analyse des résultats pour la première dimension du premier axe, à savoir :

« Gestion des Finances Publiques Locales », révèle que la moyenne totale est de 3,38 ;

montrant un niveau d'accord moyen avec les items, donc les répondants tendent à être plutôt d'accord avec les déclarations présentées.

En outre, un écart-type total de 0,501 présente une homogénéité relative des réponses, et le coefficient de variation de 14,82 % confirme qu'il existe une faible variation dans les opinions des répondants sans divergences extrêmes.

De plus, les items avec les moyennes les plus élevées sont (respectivement dans l'ordre décroissant) : I4(4,05), I3(3,78), I1(3,75), I6 (3,73), I8 (3,71), I2 (3,65), I11 (3,65), I5 (3,61), I17 (3,61), I10 (3,59), I15 (3,49), ils ont des écart-types qui varient entre 0,772 et 1,032, et indiquent un niveau d'accord élevé.

En ce qui concerne les moyennes des autres items, on trouve respectivement : I9 (3,12), I14 (3,06), I13 (3,01), qui montrent un niveau d'accord moyen, alors que l'I16 (2,59), l'I12 (2,53), et l'I7 (2,47) montrent un niveau d'accord faible. Les écart-types quant à eux, ils varient entre 1,030 et 1,115.

**Tableau 45: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Gestion des Finances Publiques Locales »**

| <b>Axe 1 : Évaluation et état des lieux de la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba</b> |                             |            |                            |            |                                    |            |                        |            |                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|----------------------------|------------|------------------------------------|------------|------------------------|------------|-----------------------------|------------|
| <b>Dimension : Gestion des Finances Publiques Locales</b>                                                                     |                             |            |                            |            |                                    |            |                        |            |                             |            |
| <b>Item</b>                                                                                                                   | <b>Pas du tout d'accord</b> |            | <b>Plutôt Pas d'accord</b> |            | <b>Ni d'accord ni pas d'accord</b> |            | <b>Plutôt d'accord</b> |            | <b>Tout à fait d'accord</b> |            |
|                                                                                                                               | <b>(n)</b>                  | <b>(%)</b> | <b>(n)</b>                 | <b>(%)</b> | <b>(n)</b>                         | <b>(%)</b> | <b>(n)</b>             | <b>(%)</b> | <b>(n)</b>                  | <b>(%)</b> |
| <b>I1</b>                                                                                                                     | 2                           | 1,4        | 11                         | 7,9        | 18                                 | 12,9       | 97                     | 69,8       | 11                          | 7,9        |
| <b>I2</b>                                                                                                                     | 3                           | 2,2        | 10                         | 7,2        | 31                                 | 22,3       | 84                     | 60,4       | 11                          | 7,9        |
| <b>I3</b>                                                                                                                     | 0                           | 0          | 12                         | 8,6        | 29                                 | 20,9       | 76                     | 54,7       | 22                          | 15,8       |
| <b>I4</b>                                                                                                                     | 0                           | 0          | 13                         | 9,4        | 8                                  | 5,8        | 77                     | 55,4       | 41                          | 29,5       |
| <b>I5</b>                                                                                                                     | 5                           | 3,6        | 13                         | 9,4        | 31                                 | 22,3       | 72                     | 51,8       | 18                          | 12,9       |
| <b>I6</b>                                                                                                                     | 3                           | 2,2        | 9                          | 6,5        | 35                                 | 25,2       | 67                     | 48         | 25                          | 18         |
| <b>I7</b>                                                                                                                     | 19                          | 13,7       | 71                         | 51,1       | 19                                 | 13,7       | 25                     | 18         | 5                           | 3,6        |
| <b>I8</b>                                                                                                                     | 3                           | 2,2        | 13                         | 9,4        | 28                                 | 20,1       | 72                     | 51,8       | 23                          | 16,5       |
| <b>I9</b>                                                                                                                     | 8                           | 5,8        | 36                         | 25,9       | 37                                 | 26,6       | 47                     | 33,8       | 11                          | 7,9        |
| <b>I10</b>                                                                                                                    | 1                           | 0,7        | 21                         | 15,1       | 29                                 | 20,9       | 71                     | 51,1       | 17                          | 12,2       |
| <b>I11</b>                                                                                                                    | 0                           | 0          | 21                         | 15,1       | 25                                 | 18         | 75                     | 54         | 18                          | 12,9       |
| <b>I12</b>                                                                                                                    | 8                           | 5,8        | 91                         | 65,5       | 6                                  | 4,3        | 27                     | 19,4       | 7                           | 5          |
| <b>I13</b>                                                                                                                    | 10                          | 7,2        | 39                         | 28,1       | 40                                 | 28,8       | 39                     | 28,1       | 11                          | 7,9        |
| <b>I14</b>                                                                                                                    | 9                           | 6,5        | 41                         | 29,5       | 36                                 | 25,9       | 39                     | 28,1       | 14                          | 10,1       |
| <b>I15</b>                                                                                                                    | 1                           | 0,7        | 26                         | 18,7       | 30                                 | 21,6       | 68                     | 48,9       | 14                          | 10,1       |
| <b>I16</b>                                                                                                                    | 8                           | 5,8        | 85                         | 61,2       | 13                                 | 9,4        | 22                     | 15,8       | 11                          | 7,9        |
| <b>I17</b>                                                                                                                    | 4                           | 2,9        | 21                         | 15,1       | 24                                 | 17,3       | 66                     | 47,5       | 24                          | 17,3       |



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

De l'examen des tableaux 44 et 45, les résultats suivants se dégagent :

**Item I1 :** Le cadre législatif régissant la gestion des finances locales a connu une évolution positive ces dernières années.

Le premier item révèle qu'une large majorité des répondants, soit 77,7 %, estime que le cadre législatif encadrant la gestion des finances locales a connu une évolution positive. En revanche, seulement 9,3 % des répondants partagent un avis contraire, tandis que 12,9 % se déclarent neutres. De manière générale, le niveau d'accord pour cet item est élevé, et cette perception positive est principalement attribuée aux réformes législatives introduites dans les lois de finances ainsi que dans les codes des impôts directs et des taxes assimilées, qui cherchent à enrichir annuellement la fiscalité locale, servant ainsi de ressource pour renflouer les caisses communales.

De plus, cet enthousiasme à l'égard du cadre législatif régissant la gestion des finances locales s'explique particulièrement par l'imminence de la présentation d'un nouveau code des CL au gouvernement. Ce texte de loi, qui introduit de nouvelles prérogatives visant à renforcer le rôle des maires et des élus locaux, est conçu pour améliorer la gestion locale en général, et plus spécifiquement la gestion des finances locales.

**Item I2 :** La loi organique n° 18-15 du 2 décembre 2018 relative aux lois de finances est un outil visant à améliorer la performance des finances locales.

Les résultats montrent que 68,3 % des répondants reconnaissent l'impact positif de la loi organique n° 18-15, tandis que 9,4 % pensent le contraire, et une proportion significative, soit 22,3 % demeure indécise. Malgré le niveau d'accord élevé de cet item, nous avons remarqué des réactions mitigées de la part des répondants en raison d'un manque de familiarité avec cette loi. En effet, une grande partie des répondants n'a pas immédiatement identifié cette loi, nécessitant une explication de notre part pour en comprendre les objectifs.

Par ailleurs, les responsables locaux notent que : « *les politiques budgétaires nationales exercent un effet d'entraînement sur les niveaux infranationaux* », notamment via, les directives, les formations, et les bonnes pratiques promues par l'État dans le cadre de la LOLF qui n'ont pas éliminé le rôle des présidents des APC en tant qu'ordonnateurs

dans plusieurs projets mis en œuvre au niveau local. Cela permettra également de préparer ces responsables et de les encourager à adopter des pratiques de gestion plus efficaces et transparentes, et à structurer leurs budgets autour d'objectifs spécifiques avec des indicateurs de performance.

**Item I3 :** La législation algérienne prévoit un contrôle externe régulier des comptes des collectivités locales par des organismes indépendants.

Pour cet item, dont le niveau d'accord est élevé, une majorité de 70,5 % des répondants reconnaît l'importance d'un contrôle externe régulier des comptes, tandis que 8,6 % ne partagent pas cet avis, et 20,9 % des répondants se déclarent neutres. Cela montre la rigueur des mécanismes de contrôle établis pour garantir la transparence et la responsabilité financière au niveau local.

Au niveau des CL algériennes (communes et wilayas), des procédures rigoureuses sont mises en place pour vérifier la légalité des actes des CL dans leurs diverses dimensions, notamment la dimension financière. L'un des interviewés a même mentionné que : « *parfois ce contrôle devient étouffant* ». Toutefois, lorsqu'il s'agit de l'argent public, il est crucial de veiller à la prévention des actes illégaux, à la correction des dysfonctionnements, et à l'amélioration continue de la gestion des finances locales.

Dans le même ordre d'idées, l'État, à travers son pouvoir réglementaire, exerce un contrôle de tutelle sur les entités décentralisées, tandis que le wali, en tant que principal représentant de l'État au niveau local, supervise les délibérations des APC. En complément, la daïra, en tant qu'extension de la wilaya, renforce ce contrôle de proximité, assurant une surveillance accrue des actions territoriales, adaptée à la taille démographique de la commune concernée.

**Item I4 :** Il existe une coordination dans la gestion et la mise en œuvre des PCD et PSD entre les parties concernées (communes, wilaya, direction de la programmation et du suivi budgétaire, etc.).

Les réponses révèlent que 84,9 % des participants reconnaissent une bonne coordination entre les différentes parties prenantes dans la gestion des PCD et PSD, ce qui se traduit par un niveau d'accord élevé, et plus précisément le plus élevé parmi tous les items de la dimension « Gestion des Finances Publiques locales ». Cela constitue un indicateur positif de l'efficacité perçue dans la gestion de ces programmes. En effet, ces plans

nécessitent non seulement des compétences en planification, une gestion optimale des ressources, et un cadre légal solide, mais aussi, et surtout, une coordination et une collaboration étroites entre les acteurs locaux. Sans cette synergie, les initiatives risquent de manquer de cohérence, de gaspiller des ressources, ou de ne pas répondre pleinement aux attentes des citoyens.

Il importe de rappeler que, dans le cadre de l'élaboration de ces plans, en particulier les Plans Communaux de Développement (PCD), il est crucial d'intégrer une dimension supplémentaire, à savoir la participation citoyenne. Ainsi, celle-ci sera examinée à travers les items I13 et I14.

**Item I5 :** Les PCD contribuent de manière significative au développement économique et social de la commune.

Une majorité de 64,7 % des répondants considère les PCD comme les piliers essentiels du développement local au niveau communal, bien que 13 % soient d'un avis contraire et que 22,3 % demeurent neutres. Cet item, marqué par un niveau d'accord élevé, reflète l'importance perçue des PCD, que les répondants décrivent métaphoriquement comme « *l'oxygène des poumons de la commune* ». Sans cet instrument de financement, ni les revenus issus de la fiscalité locale, ni la valorisation du patrimoine communal, ni aucune autre ressource ne pourrait combler le déficit budgétaire de certaines communes et remplacer le rôle crucial que jouent les PCD dans le développement local.

Il est important de noter que, l'un des répondants a mentionné que, récemment, le terme « Programme de soutien au développement social et économique des collectivités locales » est de plus en plus utilisé pour désigner les initiatives visant à promouvoir le développement local. Cette précision reflète les efforts déployés par les responsables publics, en l'occurrence, le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement dans le but d'améliorer le cadre de vie des citoyens sur tout le territoire national.

**Item I6 :** Les ressources de la Caisse de Solidarité et de Garantie pour les Collectivités Locales (CSGCL) compensent les moins-values fiscales du budget local.

Au départ, il a été observé que certains fonctionnaires au sein de l'administration locale continuent de désigner cette caisse par son ancienne appellation (Fond Commun des

Collectivités Locales, FCCL), tandis que d'autres ne la connaissent que sous cette dénomination. Cette situation met en avant un manque de familiarité avec la nouvelle appellation, CSGCL, ce qui indique une transition encore incomplète dans les pratiques administratives.

Malgré cela, une majorité de 66 % des répondants reconnaît que la CSGCL joue un rôle essentiel dans la compensation des moins-values fiscales. Toutefois, une proportion notable de 25,2 % demeure incertaine, et 8,7 % exprime leur désaccord. Néanmoins, le niveau d'accord avec cet item reste globalement élevé, ce qui témoigne de la reconnaissance généralisée de l'importance de la CSGCL.

En outre, ces résultats suggèrent que la majorité des répondants est convaincue de l'efficacité de la CSGCL pour atténuer les effets négatifs des moins-values fiscales. D'où l'importance de cette caisse non seulement comme un outil de solidarité entre les communes, mais aussi comme un mécanisme de redistribution équitable des ressources financières entre les CL.

Toutefois, cette perception positive révèle également une certaine dépendance des communes à l'égard de la CSGCL. En effet, sans l'intervention de cette caisse, de nombreuses communes seraient confrontées à des difficultés financières importantes, compromettant ainsi leur capacité à assurer des services publics de qualité ou à mener à bien des projets de développement local.

**Item I7 :** La réglementation de l'emprunt des communes (volume d'endettement, durée, etc.) est clairement définie.

Plus de la moitié des répondants (64,8 %) ne sont pas d'accord avec la clarté de la réglementation, bien qu'un pourcentage significatif (35,3 %) reste incertain, ce qui pourrait refléter des perceptions variées de la réglementation. En effet, un nombre considérable de participants se questionne sur la possibilité d'emprunter et confirme que la commune n'a jamais contracté ce type d'emprunt. Bien que les emprunts soient reconnus comme une des ressources budgétaires possibles pour la commune, aucun des participants n'en avait connaissance avant que nous leur fournissions une explication. Cela s'explique par l'absence de mise en œuvre effective de cette ressource. Selon eux, *« la commune n'a jamais eu recours à l'emprunt, et il n'existe pas de cadre législatif suffisamment explicite à ce sujet »*.

**Item I8 :** Le transfert de compétences et de missions de l'autorité centrale aux communes s'accompagne de transferts financiers appropriés pour couvrir ces missions. Une majorité de 68,3% est d'accord avec cette affirmation, en addition, une proportion de 26,6% est neutre, et seulement 11,6% des répondants sont en désaccord, soulignant des perceptions positives sur les nouvelles compétences des communes et les financements transférés.

De manière générale, lorsque les revenus propres des communes sont relativement faibles, l'État est contraint de recourir à des subventions pour couvrir les dépenses obligatoires ainsi que celles liées aux nouvelles compétences transférées à ces communes. Cependant, à long terme, cette politique est souvent jugée inefficace et non productive, car elle peut engendrer une dépendance accrue des responsables locaux vis-à-vis de l'État et créer des communes co-dépendantes.

**Item I9 :** La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est déterminée en concertation avec ces dernières.

Seulement 41,7% des répondants sont d'accord que la répartition des compétences est déterminée en concertation entre le deux niveaux (central et local), tandis que 31,7% sont en désaccord et 26,6% sont neutres. Cela illustre une perception mixte avec une majorité qui ne perçoit pas une véritable concertation ou qui reste incertaine à ce sujet.

**Item I10 :** La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est clairement définie.

63,3% des répondants sont d'accord que la répartition des compétences est clairement définie entre l'autorité centrale et les communes, ce qui montre une perception majoritairement positive. Cependant, 15,8 % sont en désaccord et 20,9% restent neutres, indiquant des ambiguïtés et des perceptions de manque de clarté dans certaines situations. En effet, il est noté que, dans certains cas, les responsables locaux éprouvent des difficultés à comprendre certains articles de lois et dispositions législatives, et expriment le besoin d'un soutien en la matière. De même, plusieurs interviewés ont souligné ce point, affirmant : « être freinés par une interprétation floue ou par l'absence d'interprétation des textes législatifs ».

**Item I11 :** Un système de péréquation efficace est mis en place pour rééquilibrer les ressources entre les différentes collectivités locales.

66,9% des répondants sont d'accord qu'un système de péréquation efficace est en place, montrant une perception positive de ce mécanisme. Cependant, 18 % restent neutres et 15,7% sont en désaccord, mais en revanche, lors des entretiens les répondants ont montré des doutes sur l'efficacité réelle du système.

Plus précisément, ces doutes ont été exprimés par certains interviewés, qui estimaient que de nombreuses communes bénéficiaient d'une péréquation dont elles n'avaient pas réellement besoin. Selon eux, « *la péréquation est devenue un droit acquis pour toutes les communes, qu'elles soient riches ou pauvres* », alors que cette approche n'est avantageuse ni pour l'État ni pour les CL.

Sur le plan législatif, le décret exécutif n° 14-116 du 22 Joumada El Oula 1435 correspondant au 24 mars 2014 portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales a clairement précisé que :

« L'attribution de péréquation est une subvention destinée à la couverture des dépenses obligatoires des communes et des wilayas. Pour le calcul de la péréquation, il est tenu compte des critères démographiques et financier, et d'autres critères peuvent être retenus par le conseil d'orientation. »

Dès lors, nous pouvons comprendre que le montant de l'attribution de péréquation est calculé selon des données démographiques (nombre des habitants) et financiers (recettes de la commune), et la loi veille à ce que cette opération soit équitable et efficace.

**Item I12 :** Les ressources financières locales sont allouées en réponse aux besoins et priorités du citoyen local.

Seulement 24,4% des répondants sont d'accord que les ressources financières sont allouées en réponse aux besoins des citoyens, tandis que 71,3% ne sont pas d'accord. Cela indique une perception majoritairement négative, suggérant un décalage entre l'allocation des ressources et les besoins locaux.

Certains répondants ont clairement dit que, « *bien qu'il soit souhaitable d'établir un budget tenant compte des priorités des citoyens locaux, ce dernier ne peut être approuvé qu'après l'intervention du chef daïra, et plus particulièrement du wali. Et*

*dans la plupart des cas, ce budget est imposé de manière automatique, ne laissant que peu ou pas de marge pour l'adapter aux besoins des citoyens ».*

**Item I13 :** La commune s'engage activement dans des processus de budget participatif impliquant la population dans les décisions budgétaires.

36% des répondants sont d'accord que la commune s'engage dans des processus de budget participatif, tandis que 28,8% sont neutres et 35,3% sont en désaccord. Cela donne une perception mitigée ou une méconnaissance des initiatives de budget participatif, ou bien un manque d'implication réelle.

En réalité, plusieurs répondants ont nié l'existence d'un budget participatif, et bien que certains reconnaissent la présence de la société civile lors des événements communaux, la participation des citoyens au processus budgétaire reste très limitée. De manière générale, les citoyens n'ont jamais été impliqués dans l'examen du budget communal en tant que projet, ni n'ont eu l'opportunité de donner leur avis à ce sujet.

**Item I14 :** La commune informe régulièrement la population sur l'exécution budgétaire par des moyens accessibles (affichage public, presse, internet).

38,2% des répondants sont d'accord que la commune informe régulièrement la population sur l'exécution budgétaire, tandis que 61,9% sont neutres ou en désaccord. Tout en sachant que, tous les interviewés ont indiqué que le budget local est considéré comme un document confidentiel, qu'ils ne peuvent jamais partager.

Dès lors, les items I13 et I14 mettent ainsi en évidence une perception majoritairement négative, soulignant un manque de transparence et une faible visibilité des efforts en matière de démocratie participative et de communication dans les processus budgétaires.

**Item I15 :** La commune a la capacité de générer des revenus propres.

59 % des répondants estiment que la commune dispose de la capacité de générer ses propres revenus, reflétant ainsi une perception globalement positive. Toutefois, 19,4% sont en désaccord et 21,6% demeurent neutres, ce qui pourrait indiquer des limitations perçues ou des défis auxquels certaines communes sont confrontées.

À tous égards, la capacité des communes à générer des revenus propres est largement reconnue, mais elle est conditionnée par l'absence d'obstacles majeurs entravant le potentiel économique de la région.

Ainsi, selon les responsables locaux de la wilaya d'Annaba, des activités économiques importantes existent et pourraient être exploitées pour générer des ressources locales (comme cela est montré dans la section 1 de ce chapitre). Or, cela serait possible une fois que la commune bénéficierait d'un cadre législatif approprié et d'une autonomie fiscale renforcée.

**Item I16 :** La commune adopte une stratégie pour la gestion des risques financiers et économiques.

Seuls 23,7 % des répondants considèrent que la commune dispose d'une stratégie efficace pour la gestion des risques financiers et économiques, tandis que 67 % expriment leur désaccord. Cette réponse majoritairement négative met en évidence l'absence d'une stratégie claire et structurée en matière de gestion des risques financiers ou économiques. Dès lors, bien que les CL, en particulier les communes de la wilaya d'Annaba, soient confrontées à une multitude de risques susceptibles de compromettre leur capacité à remplir leurs responsabilités et à fournir des services publics, elles ne disposent pas encore d'un système adéquat de gestion des risques, qu'ils soient financiers, économiques, ou d'une autre nature, même au niveau le plus élémentaire.

**Item I17 :** Les fonctionnaires de la commune bénéficient de formation pour améliorer la gestion des finances locales.

Une majorité (64.8%) est d'accord avec cette affirmation, bien que 18 % sont en désaccord et 17.3% sont neutres. Dès lors, la commune semble être engagée dans le renforcement des capacités de son personnel, ce qui pourrait conduire à une meilleure gestion des ressources locales, une plus grande efficacité dans la prise de décision financière, et une utilisation plus optimale des fonds publics.

## **2. Axe 2 : Dimension 1 : Décentralisation**

Les tableaux 46 et 47 exposent les résultats des statistiques descriptives concernant la première dimension, intitulée « Décentralisation », du deuxième axe : « Réalité de l'utilisation des outils du NPM au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ».



Ainsi, nous allons utiliser ces résultats pour mettre en évidence et expliquer les orientations de l'échantillon de l'étude observées dans cette variable.

**Tableau 46: Statistiques descriptives de la dimension « Décentralisation »**

| <b>Axe 2 : Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la Wilaya d'Annaba</b> |                                                                                                                                           |                |                   |                             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Dimension 1 : Décentralisation</b>                                                                                    |                                                                                                                                           |                |                   |                             |             |
| <b>N°</b>                                                                                                                | <b>Item</b>                                                                                                                               | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Niveau de Perception</b> | <b>Rang</b> |
| <b>I1</b>                                                                                                                | Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans la gestion du budget local.                                                  | 3,24           | 1,062             | Moyen                       | 6           |
| <b>I2</b>                                                                                                                | Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'allocation des enveloppes financières accordées par l'État.                | 2,87           | 1,121             | Moyen                       | 9           |
| <b>I3</b>                                                                                                                | Les élus locaux ont un pouvoir total dans l'affectation des subventions de la CSGCL.                                                      | 2,78           | 1,075             | Moyen                       | 11          |
| <b>I4</b>                                                                                                                | Les élus locaux disposent d'une marge de manœuvre significative dans la détermination du taux, de l'assiette, et des allègements fiscaux. | 2,80           | 1,155             | Moyen                       | 10          |
| <b>I5</b>                                                                                                                | La commune a le potentiel de mobiliser les revenus fiscaux                                                                                | 3,09           | 1,141             | Moyen                       | 8           |
| <b>I6</b>                                                                                                                | La gestion des finances locales est caractérisée par sa transparence après la mise en œuvre de la décentralisation.                       | 3,32           | 0,934             | Moyen                       | 5           |
| <b>I7</b>                                                                                                                | La gestion des finances locales est caractérisée par son efficacité après la mise en œuvre de la décentralisation.                        | 3,19           | 0,867             | Moyen                       | 7           |
| <b>I8</b>                                                                                                                | La décentralisation facilite l'accès aux services publics                                                                                 | 3,71           | 0,942             | Elevé                       | 3           |
| <b>I9</b>                                                                                                                | La décentralisation améliore l'adaptation des services publics aux besoins spécifiques de la communauté locale.                           | 3,77           | 0,934             | Elevé                       | 2           |
| <b>I10</b>                                                                                                               | La décentralisation favorise une concurrence fiscale saine entre les collectivités locales.                                               | 3,35           | 0,938             | Moyen                       | 4           |
| <b>I11</b>                                                                                                               | Les revenus propres de la commune sont suffisants pour couvrir les dépenses locale                                                        | 2,75           | 1,167             | Moyen                       | 12          |
| <b>I12</b>                                                                                                               | La centralisation des décisions est un facteur majeur qui entrave la gestion efficace des finances locales.                               | 3,81           | 0,907             | Elevé                       | 1           |
| <b>Score total de la dimension</b>                                                                                       |                                                                                                                                           |                |                   |                             |             |
| <b>Moyenne totale</b>                                                                                                    |                                                                                                                                           |                | 3,22              |                             |             |
| <b>Ecart type total</b>                                                                                                  |                                                                                                                                           |                | 0,560             |                             |             |
| <b>Coefficient de variation total %</b>                                                                                  |                                                                                                                                           |                | 17,39             |                             |             |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Les résultats de la première dimension du deuxième axe, à savoir : « la décentralisation » révèle que les répondants au questionnaire perçoivent la décentralisation de manière légèrement positive avec une moyenne totale de 3,22, ce qui reflète un niveau d'accord moyen avec les items de cette dimension.

De plus, l'écart-type total de 0,560 indique une homogénéité modérée des réponses, et avec un coefficient de variation total de 17.39 %, ce qui est relativement faible, nous constatons que la dispersion des réponses par rapport à la moyenne est modérée, indiquant une certaine cohérence dans les perceptions des participants.

Qui plus est, les items avec les moyennes les plus élevés sont (respectivement dans l'ordre décroissant) : I12(3,81), I9(3,77), I8(3,72), ils ont des écart-types qui varient entre 0,907 et 0,952, et indiquent un niveau d'accord élevé.

A partir du quatrième rang, on trouve respectivement les items : I10 (3,35), I6 (3,32), I1 (3,24), I7 (3,19), I5 (3,09), I2 (2,87), I4 (2,80), I3(2,79), I11 (2,75) qui montrent un niveau d'accord moyen, et des écart-types qui varient entre 0,867 et 1,167.

**Tableau 47: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Décentralisation »**

| Item       | Pas du tout d'accord |      | Plutôt Pas d'accord |      | Ni d'accord ni pas d'accord |      | Plutôt d'accord |      | Tout à fait d'accord |      |
|------------|----------------------|------|---------------------|------|-----------------------------|------|-----------------|------|----------------------|------|
|            | (n)                  | (%)  | (n)                 | (%)  | (n)                         | (%)  | (n)             | (%)  | (n)                  | (%)  |
| <b>I1</b>  | 6                    | 4,3  | 40                  | 28,8 | 14                          | 10,1 | 72              | 51,8 | 7                    | 5    |
| <b>I2</b>  | 14                   | 10,1 | 46                  | 33,1 | 32                          | 23   | 38              | 27,3 | 9                    | 6,5  |
| <b>I3</b>  | 14                   | 10,1 | 51                  | 36,7 | 30                          | 21,6 | 39              | 28,1 | 5                    | 3,6  |
| <b>I4</b>  | 16                   | 11,5 | 48                  | 34,5 | 36                          | 25,9 | 26              | 18,7 | 13                   | 9,4  |
| <b>I5</b>  | 13                   | 9,4  | 31                  | 22,3 | 39                          | 28,1 | 42              | 30,2 | 14                   | 10,1 |
| <b>I6</b>  | 7                    | 5    | 12                  | 8,6  | 61                          | 43,9 | 47              | 33,8 | 12                   | 8,6  |
| <b>I7</b>  | 7                    | 5    | 17                  | 12,2 | 60                          | 43,2 | 52              | 37,4 | 3                    | 2,2  |
| <b>I8</b>  | 5                    | 3,6  | 11                  | 7,9  | 24                          | 17,3 | 78              | 56,1 | 21                   | 15,1 |
| <b>I9</b>  | 5                    | 3,6  | 9                   | 6,5  | 23                          | 16,5 | 78              | 56,1 | 24                   | 17,3 |
| <b>I10</b> | 2                    | 1,4  | 27                  | 19,4 | 43                          | 30,9 | 55              | 39,6 | 12                   | 8,6  |
| <b>I11</b> | 21                   | 15,1 | 46                  | 33,1 | 26                          | 18,7 | 39              | 28,1 | 7                    | 5    |
| <b>I12</b> | 0                    | 0    | 12                  | 8,6  | 37                          | 26,6 | 56              | 40,3 | 34                   | 24,5 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Selon les résultats présentés dans les tableaux 46 et 47, nous pouvons avancer les interprétations suivantes :

**Item I1 :** Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'élaboration du budget local.

Les résultats indiquent que 56,8 % des répondants considèrent que les élus locaux possèdent une marge de manœuvre considérable dans l'élaboration du budget local, tandis que 33,1 % sont en désaccord, ce qui révèle un niveau d'accord modéré pour cet item.

Sur le plan opérationnel, on trouve que le président de l'APC, en collaboration avec le secrétaire général, joue un rôle central dans l'élaboration du budget communal. Par la suite, les autres membres de l'APC interviennent pour voter sur les différents chapitres et articles du budget, avec une certaine latitude pour effectuer des modifications, tout en respectant la législation en vigueur.

**Item I2 :** Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'allocation des enveloppes financières accordées par l'État.

Pour cet item, qui présente un niveau d'accord moyen, seulement 33,8 % des répondants estiment que les élus disposent d'une grande liberté d'action dans l'allocation des enveloppes financières, tandis que 43,2 % expriment leur désaccord. Cela laisse entendre que l'autonomie des élus locaux en matière de gestion et de distribution des ressources financières demeure relativement restreinte.

Cette perception est attribuée à un cadre réglementaire qui limite la flexibilité des élus dans l'attribution des fonds. En effet, la nécessité de se conformer aux directives nationales et aux priorités fixées par les autorités centrales réduit la capacité des élus locaux à adapter les allocations budgétaires en fonction des besoins spécifiques de leurs communes. Les items I1 et I2 soulèvent, en ce sens, des questions quant à l'efficacité du processus de décentralisation dans la promotion d'une gestion financière locale plus autonome et réactive.

**Item I3 :** Les élus locaux ont un pouvoir total dans l'affectation des subventions de la CSGCL.

Les réponses montrent que seulement 31,7 % des répondants estiment que les élus locaux disposent d'un pouvoir total dans l'affectation des subventions de la CSGCL, tandis que 46,8% expriment leur désaccord.

Le niveau d'accord moyen de cet item s'explique par le fait que les subventions de la CSGCL sont souvent assorties de conditions et de restrictions concernant leur utilisation, ce qui les destine à couvrir des dépenses jugées prioritaires par les autorités centrales. Dans ce sens, les élus locaux ne peuvent que gérer ces subventions conformément aux instructions de l'État.

En théorie, l'autonomie financière des CL, et notamment celle des communes, implique une gestion librement administrée par les élus locaux, qui sont les représentants directs des citoyens. Cependant, à la lumière des résultats des items I1, I2 et I3, il apparaît que la gestion du budget communal reste un processus collaboratif où les élus locaux jouent un rôle relativement secondaire, ce qui en fait le maillon le moins représentatif. Cette situation est due à une longue chaîne de responsables publics (représentants de l'État) auxquels le président de l'assemblée populaire et les différentes commissions doivent attendre l'approbation, qu'il s'agisse des moindres dépenses ou des plus grands investissements nécessitant un budget important. Il s'agit plus précisément de l'approbation du contrôleur financier, de la direction de la programmation et du suivi du budget, du directeur de l'administration local, du chef daïra, et du wali.

**Item I4 :** Les élus locaux disposent d'une marge de manœuvre significative dans la détermination du taux, de l'assiette, et des allègements fiscaux.

Pour compléter l'évaluation de l'autonomie financière, il est également essentiel d'examiner l'autonomie fiscale. De la sorte, les résultats de l'item I4 montrent que seuls 28,1 % des répondants estiment que les élus locaux disposent d'une marge de manœuvre significative en matière fiscale, tandis que 46 % sont en désaccord, et 25,9 % restent indécis, ce qui conduit à un niveau d'accord moyen sur l'autonomie fiscale des élus locaux.

Par conséquent, nous pouvons mettre en évidence que les décisions fiscales au niveau local sont fortement encadrées par des réglementations centrales ou soumises à des contraintes externes. En effet, selon les articles 196 et 197 de la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune, « *La commune n'est autorisée à percevoir que les impôts, contributions, taxes et redevances fixées par la législation et la réglementation en vigueur. L'assemblée populaire communale vote, dans le cadre des fourchettes prévues*

*par la loi, les taxes et redevances que la commune est autorisée à percevoir pour alimenter son budget. »*

En d'autres termes, le pouvoir fiscal est détenu exclusivement par l'État, qui est seule habilité à créer des impôts, à en fixer les taux et les domaines d'application, ainsi qu'à déterminer la part des recettes allouée aux budgets des CL. La seule compétence reconnue aux communes en matière fiscale réside dans le droit de voter les taux des taxes et redevances, et ce, uniquement dans les limites fixées par les lois en vigueur.

**Item I5 :** La commune a le potentiel de mobiliser les revenus fiscaux

Près de la moitié des répondants (40,3%) sont d'accord et confirment que leurs communes ont le potentiel de mobiliser des revenus fiscaux, en revanche une partie importante des répondants (59,8%) sont répartis entre le désaccord et la neutralité, indiquant un niveau d'accord moyen et une perception légèrement tranchée sur la capacité des communes à mobiliser des revenus fiscaux.

Dans le cas des communes de la wilaya d'Annaba, la capacité des communes à mobiliser les revenus fiscaux dépend à la fois du cadre législatif en vigueur et de l'efficacité de l'administration fiscale locale.

Sur le plan légal, une partie des répondants se sent freinée par les restrictions imposées par les autorités centrales, qui, comme mentionné dans l'item précédent (I4), détiennent l'intégralité du pouvoir fiscal. Cette concentration du pouvoir fiscal au niveau central peut parfois entraîner des déséquilibres dans la distribution de la richesse et du développement entre les communes, car les revenus fiscaux dépendent largement de l'activité économique locale et des caractéristiques géographiques de chaque commune.

En ce qui concerne l'administration fiscale, d'autres obstacles viennent compliquer le recouvrement des impôts. Parmi ceux-ci, on trouve l'évasion fiscale, les difficultés à déterminer l'assiette fiscale, surtout dans les contextes où l'économie informelle est prédominante, et le manque de sensibilisation des contribuables. Ces défis insistent sur le besoin de renforcer à la fois le cadre légal et les capacités administratives pour améliorer la gestion et la mobilisation des ressources fiscales au niveau local.

**Item I6 :** La gestion des finances locales est caractérisée par sa transparence après la mise en œuvre de la décentralisation

Bien que 42,4 % des répondants soient en accord avec l'affirmation, on remarque qu'une proportion significative (43,9 %) demeure indécise, ce qui reflète une hésitation et une incertitude quant à la perception de la transparence de la gestion financière après l'adoption de la décentralisation.

D'ailleurs, à bien y regarder, le niveau d'accord moyen de cet item est compatible et cohérent avec les résultats des items I13 et I14 de la dimension précédente : « La Gestion des Finances Publiques Locales ». Les items en question évoquent que la participation et l'intégration des citoyens dans les décisions locales est relativement faibles, ce qui, sans doute, affecte négativement la transparence de la gestion financière au niveau des communes de la wilaya d'Annaba et compromet les avantages attendus de la décentralisation dans la région.

**Item I7 :** La gestion des finances locales est caractérisée par son efficacité après la mise en œuvre de la décentralisation

Une majorité relative des répondants (43,2 %) reste indécise quant à l'efficacité de la gestion financière locale après la mise en œuvre de la décentralisation. Cependant, 39,6 % se disent plutôt d'accord, ce qui donne une perception positive de l'efficacité, bien que cette opinion ne soit pas majoritaire.

Cette indécision majoritaire est expliquée par un manque d'informations claires sur les impacts réels de la décentralisation. En effet, bien que certains répondants perçoivent des améliorations en matière d'efficacité, la majorité éprouve des difficultés à établir un lien direct entre « l'efficacité de la gestion des finances locales » et « la décentralisation ».

De ce point de vue, cet item marque une absence d'un consensus fort, ce qui laisse entendre que les avantages de la décentralisation sont encore non répertoriés et marginalisés sur le plan pratique.

**Item I8 :** La décentralisation facilite l'accès aux services publics

Avec un niveau d'accord élevé, une majorité claire et dominante des répondants (71,2 %) confirme que la décentralisation facilite l'accès aux services publics. Cette perception largement partagée valide l'efficacité de la décentralisation en tant que mécanisme améliorant la disponibilité et l'accessibilité des services publics au niveau

local. Cela est dit, en rapprochant l'administration des citoyens, la décentralisation rend les services publics plus réactifs aux besoins locaux.

**Item I9 :** La décentralisation améliore l'adaptation des services publics aux besoins spécifiques de la communauté locale.

Cet item démontre une autre majorité notable, soit : 73,4 %, avec un niveau d'accord élevé, ce qui reflètent une perception largement positive de l'adaptation des services publics aux besoins locaux après l'adoption de la décentralisation.

Dès lors, si la majorité des répondants pensent que la décentralisation améliore l'adaptation des services publics aux besoins spécifiques de la communauté locale, cela révèle un consensus fort sur les avantages de la décentralisation en termes de personnalisation et d'adaptation des services publics aux réalités locales.

**Item I10 :** La décentralisation favorise une concurrence fiscale saine entre les collectivités locales.

Une majorité relative des répondants (48,2 %) est d'accord avec l'affirmation de cet item, tandis qu'une proportion significative (30,9 %) reste indécise et (20,8 %) est en désaccord. Cela reflète une perception globalement positive mais mitigée de cet aspect de la décentralisation.

Même si la perception de la concurrence fiscale entre collectivités soit nuancée, les exemples concrets montrent que, dans un cadre bien structuré, la décentralisation peut effectivement encourager une saine émulation entre les CL (communes et wilayas), contribuant ainsi à un développement économique plus dynamique et équilibré.

Cette décentralisation sera efficace, seulement si les collectivités bénéficient d'une autonomie fiscale véritable. Dans ce cas, elles peuvent utiliser la fiscalité comme un levier pour attirer des investissements et même de nouveaux résidents, en offrant des avantages fiscaux ou des exonérations adaptés aux spécificités économiques de leur territoire.

**Item I11 :** Les revenus propres de la commune sont suffisants pour couvrir les dépenses locales

48,2 % des répondants ne sont pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle les revenus propres de la commune sont suffisants pour couvrir les dépenses locales, tandis que 51,8 % sont partagés entre l'accord et la neutralité. Cela reflète un niveau d'accord moyen en ce qui concerne l'équilibre budgétaire des communes de la wilaya d'Annaba, indiquant une perception répandue de déficits budgétaires au niveau local.

Dans le cas des communes la wilaya d'Annaba, il est important de noter que certaines communes parviennent à couvrir leurs dépenses grâce à leurs revenus propres. Cependant, d'autres communes, bien qu'elles soient capables de générer des revenus, ne peuvent jamais couvrir entièrement leurs dépenses. Ces communes doivent alors recourir aux subventions de l'État et celles de la CSGCL pour compenser leur déficit budgétaire.

**Item I12 :** La centralisation des décisions est un facteur majeur qui entrave la gestion efficace des finances locales.

Une majorité des répondants (64,8 %) expriment un niveau d'accord élevé avec l'affirmation selon laquelle la centralisation entrave la gestion efficace des finances locales. Cela révèle une perception claire et largement partagée des effets négatifs de la centralisation sur l'efficacité de la gestion financière au niveau local.

Dans ce contexte, plusieurs répondants, membres de l'APC, ont souligné la présence active de la centralisation des décisions, souvent sous des formes légalement approuvées. Cette centralisation, bien qu'institutionnalisée, est perçue comme un obstacle majeur à la flexibilité et à l'autonomie nécessaires pour une gestion financière locale optimale. À cet égard, les résultats indiquent que, pour une meilleure efficacité, une décentralisation plus prononcée pourrait être nécessaire pour permettre aux communes de gérer leurs finances de manière plus autonome et adaptée à leurs besoins spécifiques.

### **3. Axe 2 : Dimension 2 : Management par la Performance**

Les tableaux n° 48 et 49 présentent les résultats des statistiques descriptives relatives à la deuxième dimension, intitulée « Management par la Performance », du second axe : « Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des



communes de la Wilaya d'Annaba ». Ces résultats seront utilisés pour mettre en lumière et expliquer les tendances observées dans cette variable au sein de l'échantillon étudié.

**Tableau 48: Statistiques descriptives de la dimension « Management par la Performance »**

| <b>Axe 2 : Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d'Annaba</b> |                                                                                                                                 |                |                   |                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------------------|-------------|
| <b>Dimension 2 : Management par la Performance</b>                                                                       |                                                                                                                                 |                |                   |                        |             |
| <b>N°</b>                                                                                                                | <b>Item</b>                                                                                                                     | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Niveau d'accord</b> | <b>Rang</b> |
| <b>I1</b>                                                                                                                | La commune adopte des programmes annuels et pluriannuels                                                                        | 3,48           | 0,927             | Elevé                  | 5           |
| <b>I2</b>                                                                                                                | La commune utilise des indicateurs opérationnels pour suivre la gestion des finances locales.                                   | 3,24           | 0,984             | Moyen                  | 8           |
| <b>I3</b>                                                                                                                | La commune utilise des indicateurs stratégiques pour suivre la gestion des finances locales.                                    | 3,02           | 1,017             | Moyen                  | 10          |
| <b>I4</b>                                                                                                                | La commune veille à augmenter son autonomie financière                                                                          | 3,05           | 0,995             | Moyen                  | 9           |
| <b>I5</b>                                                                                                                | La commune utilise des indicateurs pour suivre la gestion de l'administration locale                                            | 3,00           | 1,046             | Moyen                  | 12          |
| <b>I6</b>                                                                                                                | La commune utilise des indicateurs pour suivre la qualité des services publics offerts aux citoyens                             | 3,00           | 1,003             | Moyen                  | 11          |
| <b>I7</b>                                                                                                                | La commune adopte un système de contrôle de gestion pour évaluer la performance.                                                | 2,97           | 1,055             | Moyen                  | 13          |
| <b>I8</b>                                                                                                                | L'utilisation des indicateurs permet aux responsables de prendre des mesures correctives.                                       | 3,68           | 0,702             | Elevé                  | 1           |
| <b>I9</b>                                                                                                                | Le budget local est préparé selon des objectifs avec un suivi continu de ces derniers.                                          | 3,53           | 0,994             | Elevé                  | 4           |
| <b>I10</b>                                                                                                               | Un budget pluriannuel est appliqué pour améliorer la planification financière à long terme.                                     | 2,88           | 1,116             | Moyen                  | 15          |
| <b>I11</b>                                                                                                               | Le budget local est flexible et permet des ajustements basés sur la performance réelle.                                         | 3,45           | 0,979             | Elevé                  | 6           |
| <b>I12</b>                                                                                                               | Des comparaisons de référence (Benchmarking) sont régulièrement effectuées avec d'autres communes algériennes et/ou étrangères. | 2,71           | 0,936             | Moyen                  | 17          |
| <b>I13</b>                                                                                                               | La gestion des missions stratégiques de commune est partagée entre les différents niveaux de l'administration locale.           | 2,82           | 1,001             | Moyen                  | 16          |
| <b>I14</b>                                                                                                               | Des procédures de contrôle interne sont régulièrement effectuées.                                                               | 3,56           | 0,917             | Elevé                  | 3           |
| <b>I15</b>                                                                                                               | Des procédures de contrôle externe sont régulièrement effectuées                                                                | 3,65           | 0,930             | Elevé                  | 2           |
| <b>I16</b>                                                                                                               | Des initiatives de reconnaissance sont appliquées pour honorer les fonctionnaires compétents (certificats, prix, etc.).         | 2,96           | 1,267             | Moyen                  | 14          |
| <b>I17</b>                                                                                                               | Le management par la performance est un outil nécessaire pour la gestion locale.                                                | 3,42           | 1,014             | Elevé                  | 7           |
| <b>Score total de la dimension</b>                                                                                       |                                                                                                                                 |                |                   |                        |             |

|                                        |              |
|----------------------------------------|--------------|
| <b>Moyenne totale</b>                  | <b>3,20</b>  |
| <b>Ecart type total</b>                | <b>0,628</b> |
| <b>Coefficient de variation total%</b> | <b>19,63</b> |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L'analyse des résultats pour la deuxième dimension : « Management par la Performance », révèle que la moyenne totale est de 3,20, montrant un niveau d'accord moyen avec les items, donc les répondants tendent à être plutôt d'accord avec les déclarations présentées.

En outre, un écart-type total de 0,628 révèle une homogénéité modérée des réponses, et le coefficient de variation total de 19,63 % permet de constater que la dispersion des réponses par rapport à la moyenne est modérée, ce qui montre une certaine cohérence dans les perceptions des répondants.

D'autre part, les items avec les moyennes les plus élevés sont (respectivement dans l'ordre décroissant) : I8(3,68), I15(3,65), I14(3,56), I9 (3,53), I1 (3,48), I11 (3,45), et I17 (3,42), ils ont des écart-types qui varient entre 0,702 et 1,014, et indiquent un niveau d'accord élevé.

En ce qui concerne les moyennes des autres items, elles sont respectivement : I2 (3,24), I4 (3,05), I3 (3,02), I6 (3,00), I5 (3,00), I7 (2,97), I16 (2,96), I10 (2,88), I13 (2,82) et I12 (2,71). Ces moyennes reflètent un niveau d'accord moyen. Quant aux écarts-types, ils varient entre 0,917 et 1,267

**Tableau 49: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Management par la Performance »**

| Item       | Pas du tout d'accord |      | Plutôt Pas d'accord |      | Ni d'accord ni pas d'accord |      | Plutôt d'accord |      | Tout à fait d'accord |      |
|------------|----------------------|------|---------------------|------|-----------------------------|------|-----------------|------|----------------------|------|
|            | (n)                  | (%)  | (n)                 | (%)  | (n)                         | (%)  | (n)             | (%)  | (n)                  | (%)  |
| <b>I1</b>  | 7                    | 5    | 14                  | 10,1 | 30                          | 21,6 | 81              | 58,3 | 7                    | 5    |
| <b>I2</b>  | 5                    | 3,6  | 28                  | 20,1 | 45                          | 32,4 | 50              | 36   | 11                   | 7,9  |
| <b>I3</b>  | 4                    | 2,9  | 51                  | 36,7 | 29                          | 20,9 | 48              | 34,5 | 7                    | 5    |
| <b>I4</b>  | 3                    | 2,2  | 48                  | 34,5 | 35                          | 25,2 | 45              | 32,4 | 8                    | 5,8  |
| <b>I5</b>  | 3                    | 2,2  | 53                  | 38,1 | 36                          | 25,9 | 34              | 24,5 | 13                   | 9,4  |
| <b>I6</b>  | 2                    | 1,4  | 53                  | 38,1 | 36                          | 25,9 | 38              | 27,3 | 10                   | 7,2  |
| <b>I7</b>  | 7                    | 5    | 46                  | 33,1 | 42                          | 30,2 | 32              | 23   | 12                   | 8,6  |
| <b>I8</b>  | 0                    | 0    | 8                   | 5,8  | 39                          | 28,1 | 81              | 58,3 | 11                   | 7,9  |
| <b>I9</b>  | 3                    | 2,2  | 24                  | 17,3 | 26                          | 18,7 | 68              | 48,9 | 18                   | 12,9 |
| <b>I10</b> | 14                   | 10,1 | 44                  | 31,7 | 34                          | 24,5 | 38              | 27,3 | 9                    | 6,5  |

**Troisième partie : Décryptage de l'impact des outils du New Public Management sur la gestion financière des collectivités locales : Analyse et Perspectives**

|            |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
|------------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| <b>I11</b> | 4  | 2,9  | 24 | 17,3 | 29 | 20,9 | 69 | 49,6 | 13 | 9,4  |
| <b>I12</b> | 5  | 3,6  | 66 | 47,5 | 39 | 28,1 | 23 | 16,5 | 6  | 4,3  |
| <b>I13</b> | 4  | 2,9  | 60 | 43,2 | 44 | 31,7 | 19 | 13,7 | 12 | 8,6  |
| <b>I14</b> | 4  | 2,9  | 15 | 10,8 | 33 | 23,7 | 73 | 52,5 | 14 | 10,1 |
| <b>I15</b> | 4  | 2,9  | 12 | 8,6  | 32 | 23   | 71 | 51,1 | 20 | 14,4 |
| <b>I16</b> | 23 | 16,5 | 29 | 20,9 | 34 | 24,5 | 37 | 26,6 | 16 | 11,5 |
| <b>I17</b> | 5  | 3,6  | 24 | 17,3 | 32 | 23   | 63 | 45,3 | 15 | 10,8 |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Il ressort de l'analyse des tableaux 48 et 49, les résultats suivants :

**Item I1 :** La commune adopte des programmes annuels et pluriannuels

Les résultats montrent que 63,3% des répondants estiment que la commune adopte en effet des programmes annuels et également pluriannuels, tandis que 21,6% restent indécis, et 15,1% sont en désaccord. En outre, cette perception majoritairement positive reflète un niveau d'accord élevé.

C'est grâce aux PCD, PSD, schémas directeurs sectoriels, schéma national d'aménagement et de développement durable du territoire, que l'administration locale est équipée par un dispositif de planification collaborative avec les autorités centrales (directions, ministères, etc.), comme cela est déjà mentionné dans la dimension de la « Gestion des Finances Locales ». Dès lors, avec l'assistance de ces dispositifs, les managers des communes arrivent à aligner les projets locaux sur des objectifs opérationnels et stratégiques, tout en veillant sur une planification flexible et proactive dans le but d'assurer une cohérence et une stabilité dans la gestion locale.

**Items I2 :** La commune utilise des indicateurs opérationnels pour suivre la gestion des finances locales.

Un total de 43,9% des répondants pensent qu'au niveau de la commune on fait recours à un ensemble d'indicateurs opérationnels pour suivre la gestion des finances locales bien que 32,4% restent neutres et 23,7% en désaccord. Cela indique une certaine utilisation de ces indicateurs, mais aussi un besoin potentiel d'amélioration et de clarification dans leur application, d'où le niveau d'accord moyen associé à cet item.

**Items I3 :** La commune utilise des indicateurs stratégiques pour suivre la gestion des finances locales.

Les résultats montrent que seulement 39,5% des répondants sont d'accord que des indicateurs stratégiques sont utilisés pour suivre et mesurer la gestion des finances locales, tandis que 39,6% sont en désaccord, et 20,9% sont neutres. Cette distribution équilibrée reflète un niveau d'accord moyen expliqué par une perception mitigée de l'utilisation des indicateurs stratégiques.

L'objectif des items 2 et 3 est de s'assurer, de manière précise et détaillée, des types d'indicateurs de performance utilisés dans la gestion des finances locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. Les résultats révèlent qu'à l'échelle locale, les responsables recourent à des indicateurs principalement opérationnels plutôt que stratégiques. Parmi ces indicateurs figurent notamment le taux de déficit budgétaire, le taux d'excédents en matière de recettes et/ou de dépenses, le taux d'exécution budgétaire, et le taux de recouvrement fiscal.

En revanche, les indicateurs stratégiques sont davantage exploités par les autorités centrales dans le cadre de leurs rapports d'évaluation et de contrôle. Les principaux indicateurs stratégiques incluent, entre autres, le taux de richesse des CL et la capacité d'autofinancement des communes.

De manière générale, il est constaté que l'analyse et l'évaluation de la gestion des finances publiques locales reposent essentiellement sur les états financiers et les bilans comptables figurant dans les instructions C1 et C2, considérées comme les références ultimes en matière de gestion financière à l'échelle locale.

**Item I4 : La commune veille à augmenter son autonomie financière**

Un total de 38,2 % des répondants, constitués de managers locaux, estiment que les communes de la wilaya d'Annaba s'efforcent d'accroître leur autonomie financière, en revanche, 36,7 % ne partagent pas cette opinion et expriment leur désaccord, et 25,2 % des répondants se positionnent de manière neutre. Ces résultats révèlent une incertitude et une division d'opinion parmi les managers locaux concernant les efforts de ces communes pour devenir financièrement indépendantes. Ce qui ressort de leurs réponses, c'est que : « *cette autonomie financière semble être fondamentalement limitée par le cadre juridique en vigueur* ». En effet, les initiatives des managers locaux, en particulier celles des maires, se heurtent souvent à un cadre législatif flou et contraignant, empêchant ainsi la mise en œuvre efficace des stratégies visant à renforcer l'autonomie financière des communes.

Par conséquent, les tentatives des responsables locaux pour diversifier les sources de revenus ou optimiser les dépenses se heurtent à des obstacles réglementaires, ralentissant ainsi la mise en œuvre des réformes nécessaires. Cela crée un climat de frustration parmi les managers locaux, qui se voient dans l'incapacité de prendre des décisions stratégiques autonomes, ce qui pourrait à terme décourager l'innovation et l'initiative au sein des communes de la wilaya d'Annaba.

**Item I5 :** La commune utilise des indicateurs pour suivre la gestion de l'administration locale

Un total de 33,9 % des répondants sont d'accord que des indicateurs spécifiques sont utilisés pour suivre la gestion de l'administration locale, tandis que 40,3 % sont en désaccord et 25,9% restent neutres. Cela nous fait remarquer que le recours aux indicateurs de performance dans la gestion de l'administration locale est limité ou peu diversifié.

Précisément, l'utilisation des indicateurs en matière de gestion locale, de manière générale, n'est pas encore largement reconnue ni développée, et se limite à un ensemble de ratios très basiques, tels que ceux qui évaluent le taux d'avancement ou de réalisation des projets et des infrastructures (écoles, routes, espaces publics), ou encore le taux de participation des citoyens aux élections locales.

En plus de cela, nous avons remarqué l'absence d'indicateurs adaptés aux missions propres à chaque niveau de l'administration locale et aux responsabilités pilotes de la commune, comme la rotation du personnel, la satisfaction des fonctionnaires, le délai de traitement des dossiers administratifs, le coût par service rendu, l'indice de modernisation, la transparence, ou encore la participation citoyenne.

**Item I6 :** La commune utilise des indicateurs pour suivre la qualité des services publics offerts aux citoyens.

Les résultats montrent que seulement 34,5 % des répondants pensent que des indicateurs sont utilisés pour suivre la qualité des services publics, tandis que 39,5 % sont en désaccord et 25,9% restent neutres. Cela reflète un niveau d'accord moyen, dû à l'insuffisance ou à l'inefficacité de tels indicateurs dans l'évaluation de la qualité des services publics.

D'ailleurs, parmi les réponses fréquentes des répondants, on trouve principalement « *le cahier de doléances* » ou, parfois, « *les réseaux sociaux* », notamment la page Facebook officielle de la commune, comme moyens d'évaluer les services publics fournis. Par conséquent, même en ce qui concerne la satisfaction, la participation et la perception des citoyens vis-à-vis des services publics locaux, la commune montre une négligence notable.

Dans un autre ordre d'idée, il est pertinent de noter qu'un manque de prise de conscience de la part des citoyens quant à l'importance de leurs réclamations et de leur participation aux affaires locales a également affecté la volonté des responsables locaux, lesquels seraient bien plus motivés par un engagement effectif des citoyens.

**Item I7 :** La commune adopte un système de contrôle de gestion pour évaluer la performance.

Un total de 31,6% des répondants sont d'accord sur l'adoption d'un système de contrôle de gestion pour évaluer la performance, tandis que 38,1% sont en désaccord, et une partie importante des répondants, soit 30,2% demeure neutre. Ces résultats peuvent s'expliquer par une utilisation modérée des outils de contrôle de gestion ou par une compréhension insuffisante de ce système.

Sur le terrain, plus précisément au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, nous avons constaté, d'une part, que la fonction de contrôleur de gestion n'est pas indépendante. Elle est toujours rattachée à d'autres fonctions administratives, notamment la gestion des finances locales, la gestion des ressources humaines, et le secrétariat général. D'autre part, les outils de contrôle de gestion utilisés au niveau local se limitent à la tenue d'une comptabilité administrative (gérée par le président de l'APC en tant qu'ordonnateur), d'une comptabilité financière (gérée par le receveur communal), ainsi que des tableaux de bord, des budgets, des états financiers et comptables, et des comptes dans leurs formes les plus élémentaires. Il est donc possible d'affirmer l'absence du concept de contrôle de gestion en tant que dispositif de gestion indépendant et essentiel. Toutefois, certaines pratiques et processus au sein de différents niveaux de l'administration locale intègrent partiellement ce concept, ce qui compromet l'efficacité attendue de son utilisation.

**Item I8 :** L'utilisation des indicateurs permet aux responsables locaux de prendre des mesures correctives.

La majorité des répondants (66,2 %) estime que l'utilisation des indicateurs permet aux responsables de prendre des mesures correctives, tandis que seulement 5,8 % sont en désaccord et le reste sont neutres, ce qui constitue un résultat positif renforcé par un niveau d'accord élevé, montrant que, bien que l'utilisation des indicateurs ait été jugée limitée et relativement faible dans les items précédents, elle permet tout de même aux managers locaux de prendre des actions correctives, notamment en ce qui concerne la gestion des finances locales.

**Item I9 :** Le budget local est préparé selon des objectifs avec un suivi continu de ces derniers.

Un total de 61,8 % des répondants pensent que le budget local est préparé avec un suivi continu des objectifs, ce qui constitue un bon indicateur de rigueur et de suivi budgétaire, bien que 18,7 % restent neutres et 19,5 % soient en désaccord.

Selon un des répondants : *« Il n'est pas possible de mobiliser un ensemble de services et de responsables, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commune, sans fixer d'objectifs clairs et de politiques précises, lesquels doivent être mis en œuvre à travers le budget de la commune. Cependant, la stratégie actuellement adoptée pour élaborer ce budget ne correspond pas à une approche de budgétisation axée sur les objectifs au sens strict. Précisément, au niveau des collectivités locales (communes et wilayas), le concept de budgétisation axée sur les objectifs n'est pas encore adopté ni répertorié comme projet de loi. »*

Ainsi, dans l'élaboration du budget communal, les responsables locaux se réfèrent aux dépenses et aux recettes des exercices budgétaires antérieurs. En d'autres termes, ils s'inspirent des montants alloués et affectés lors de l'exercice précédent, tout en prenant en compte les variations dans les événements économiques ou politiques survenus à l'échelle locale et nationale, ainsi que les nouvelles exigences et besoins de la communauté locale. Cependant, la base de cette méthode de planification budgétaire reste centrée sur les moyens et l'affectation des crédits.

**Item I10 :** Un budget pluriannuel est appliqué pour améliorer la planification financière à long terme.

Les résultats montrent que 33,8% des répondants sont d'accord sur l'application d'un budget pluriannuel pour améliorer la planification financière à long terme, 24,5% sont neutres et 41,8% sont carrément en désaccord avec cette affirmation.

Dès lors, on peut confirmer que la planification budgétaire pluriannuel comme un indicateur primordial pour la stratégie financière n'est pas appliquée au niveau local et même si elle est intégrée dans la politique financière de la commune, elle ne s'illustre pas dans le document officiel du budget local.

**Item I11 :** Le budget local est flexible et permet des ajustements basés sur la performance réelle.

59 % des répondants, soit plus de la moitié, estiment que le budget local est flexible et permet des ajustements basés sur la performance réelle, tandis que 20,9 % restent neutres et 20,2 % sont en désaccord.

Ainsi, les perceptions des répondants sont clairement favorables en ce qui concerne la flexibilité budgétaire, avec un niveau d'accord élevé, justifié par l'utilisation d'un ensemble d'outils jugés efficaces par les répondants. Il s'agit principalement des décisions modificatives, telles que les ouvertures de crédits par anticipation et les autorisations spéciales, ainsi que le budget supplémentaire.

**Item I12 :** Des comparaisons de référence (Benchmarking) sont régulièrement effectuées avec d'autres communes algériennes et/ou étrangères.

Les résultats montrent que seulement 20,8% des répondants pensent que des comparaisons de référence sont régulièrement effectuées, tandis que 51,1% sont en désaccord. Cela indique un manque perçu de pratiques de benchmarking, suggérant un potentiel d'amélioration significatif.

Au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, la pratique du « Benchmarking », bien que présente à un certain degré, demeure limitée et n'est pas soutenue par un cadre réglementaire approprié. En l'absence de directives officielles claires, les responsables locaux ne disposent d'aucun guide normatif pour encadrer ou évaluer cette démarche. Cette lacune réduit l'efficacité potentielle du benchmarking en tant qu'outil d'amélioration de la performance publique. Néanmoins, un manager public local, stratège, et plus particulièrement l'élus local, se doit d'être proactif. Il est donc censé prendre des initiatives visant à exploiter toutes les opportunités susceptibles de



bénéficier à sa commune. Cela inclut l'adaptation et l'intégration des pratiques de benchmarking, même en l'absence de cadre formel.

**Item I13 :** La gestion des missions stratégiques de la commune est partagée entre les différents niveaux de l'administration locale.

Un total de 46,1% des répondants estiment que la gestion et le pilotage des missions stratégiques de la commune n'est pas partagées entre les différents niveaux de l'administration locale, 22,3% sont d'accord et 31,7% préfèrent rester neutres.

Le niveau d'accord moyen observé pour cet item s'explique par une particularité inévitable liée à la gestion des CL (communes et wilayas), où un déséquilibre notable existe dans le partage et la gestion des missions entre les directeurs, les présidents des APC, et le secrétaire général. En réalité, ce dernier se charge de nombreuses missions et tâches administratives simultanément, tandis que le reste de l'administration se limite principalement à exécuter ses instructions. De plus, la présence d'acteurs centraux, qui imposent souvent leurs décisions au niveau local, renforce cette situation. Il en résulte, comme principale constatation au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, la prévalence d'un type de management autoritaire plutôt que participatif.

**Item I14 :** Des procédures de contrôle interne sont régulièrement effectuées.

Un total de 62,6% des répondants pensent que des opérations de contrôle interne sont régulièrement effectuées, ce qui constitue un bon indicateur reflétant un niveau d'accord élevé quant au suivi et à l'auto-évaluation menés par la commune elle-même.

De manière plus détaillée, le contrôle en question concerne principalement celui exercé par le secrétaire général, les présidents de l'APC et les différents directeurs, en utilisant les outils de contrôle de gestion mentionnés dans l'item I7. L'APC intervient également dans ce processus en effectuant un contrôle régulier afin de veiller à l'application des décisions prises lors des délibérations, et s'assure de l'exécution conforme du budget voté par ses membres.

**Item I15 :** Des procédures de contrôle externe sont régulièrement effectuées.

Les résultats montrent que 65,5 % des répondants sont d'accord pour dire que des opérations de contrôle externe sont régulièrement effectuées, bien que 23 % restent neutres et que 11,5 % soient en désaccord. Cela reflète un niveau d'accord élevé,

indiquant que plusieurs instances interviennent pour vérifier et évaluer la gestion au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

D'ailleurs, lorsqu'il s'agit du contrôle externe, tous les répondants interviewés ont confirmé que les représentants de l'État interviennent constamment pour contrôler la mise en œuvre des décisions locales, depuis leur adoption jusqu'à leur application. Pour cela, ces représentants sont répartis de manière équilibrée afin de s'assurer de l'utilisation conforme et optimale des finances publiques locales avant, pendant et après tout engagement financier. Il s'agit notamment du contrôle de tutelle, du contrôle du comptable public, du contrôle de l'Inspection Générale des Finances (IGF), du contrôle de la Cour des comptes, etc.

**Item I16 :** Des initiatives de reconnaissance sont appliquées pour honorer les fonctionnaires compétents (certificats, prix, etc.).

Seulement 38,1 % des répondants estiment que des initiatives de reconnaissance sont appliquées, 37,4% sont en désaccord et 24,5 % se disent neutres sur cette question, ce qui constitue un pourcentage très faible par rapport à l'importance de cet indicateur.

Dès lors, il ressort que la motivation et la reconnaissance au niveau des communes de la wilaya d'Annaba constituent des concepts insuffisamment mis en valeur. Ce manque de considération pourrait ainsi limiter la capacité des fonctionnaires à s'investir de manière plus innovante et entraîner une diminution de leur satisfaction professionnelle.

**Item I17 :** Le management par la performance est un outil nécessaire pour la gestion locale.

Les résultats du dernier item révèlent que 56,1 % des répondants considèrent le management par la performance comme un outil indispensable pour la gestion locale. Toutefois, 23 % des répondants restent neutres, et 20,9 % expriment leur désaccord.

Il est important de souligner que les responsables locaux des communes de la wilaya d'Annaba montrent un niveau d'accord élevé quant à la nécessité d'appliquer un management axé sur la performance pour améliorer l'efficacité des services publics et optimiser la gestion des ressources, tant au niveau des recettes que des dépenses locales. Cependant, ils soulignent également les défis liés à cette approche, notamment en raison de la qualification parfois insuffisante du personnel et du manque de formations adéquates pour mettre en œuvre ce type de management de manière efficace.

#### **4. Axe 2 : Dimension 3 : Externalisation**

Les tableaux 50 et 51 présentent les résultats des statistiques descriptives relatives à la troisième et dernière dimension, intitulée « Externalisation », du deuxième axe : « Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ». Ces résultats seront utilisés pour analyser et expliquer les tendances observées dans cette variable au sein de l'échantillon étudié.

**Tableau 50: Statistiques descriptives de la dimension « Externalisation »**

| <b>Axe 2 : Réalité de l'utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d'Annaba</b> |                                                                                                                                                                                                        |                |                   |                             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Dimension 2 : Externalisation</b>                                                                                     |                                                                                                                                                                                                        |                |                   |                             |             |
| <b>N°</b>                                                                                                                | <b>Item</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Niveau de Perception</b> | <b>Rang</b> |
| <b>I1</b>                                                                                                                | L'externalisation contribue à améliorer la qualité des services publics.                                                                                                                               | 3,45           | 1,022             | Fort                        | 3           |
| <b>I2</b>                                                                                                                | Les services publics externalisés répondent mieux aux besoins et attentes des citoyens.                                                                                                                | 3,39           | 0,981             | Moyen                       | 5           |
| <b>I3</b>                                                                                                                | L'externalisation permet une plus grande flexibilité dans l'ajustement des niveaux de service public en réponse aux demandes changeantes.                                                              | 3,45           | 1,050             | Fort                        | 4           |
| <b>I4</b>                                                                                                                | L'externalisation permet de réduire les délais de mise en œuvre des services publics.                                                                                                                  | 3,49           | 1,024             | Fort                        | 2           |
| <b>I5</b>                                                                                                                | L'externalisation contribue à réaliser des économies d'échelle et à réduire les coûts.                                                                                                                 | 3,32           | 1,037             | Moyen                       | 7           |
| <b>I6</b>                                                                                                                | L'externalisation permet d'accéder à des expertises et des innovations qui n'étaient pas disponibles en interne.                                                                                       | 2,86           | 0,913             | Moyen                       | 10          |
| <b>I7</b>                                                                                                                | L'externalisation permet l'utilisation de technologies de pointe et de compétences spécialisées.                                                                                                       | 2,89           | 0,930             | Moyen                       | 9           |
| <b>I8</b>                                                                                                                | L'externalisation permet de concentrer les efforts des responsables locaux sur les missions principales de la commune.                                                                                 | 3,38           | 0,919             | Moyen                       | 6           |
| <b>I9</b>                                                                                                                | L'externalisation nécessite une gestion et un contrôle rigoureux pour assurer la réalisation des objectifs de l'administration locale et la prestation des services de manière éthique et responsable. | 3,71           | 0,836             | Fort                        | 1           |
| <b>I10</b>                                                                                                               | La gestion des contrats avec les prestataires de services externalisés se caractérise par sa facilité et sa flexibilité.                                                                               | 3,23           | 1,016             | Moyen                       | 8           |
| <b>Score total de la dimension</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                        |                |                   |                             |             |
| <b>Moyenne totale</b>                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |                | <b>3,32</b>       |                             |             |

|                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| <b>Ecart type total</b>                 | <b>0,673</b> |
| <b>Coefficient de variation total %</b> | <b>20,27</b> |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L'analyse des résultats de la dernière dimension, à savoir l'« Externalisation », considérée comme le dernier outil du NPM, affiche une moyenne totale de 3,32, indiquant une perception modérément positive de cet outil au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. En d'autres termes, cela révèle un niveau d'accord moyen avec les différents items, où les répondants tendent à être plutôt d'accord avec les déclarations présentées.

De plus, un écart-type total de 0,673 témoigne d'une homogénéité relative des réponses, tandis qu'un coefficient de variation de 20,27 % reflète une dispersion modérée des perceptions des répondants, bien qu'une cohérence générale soit observée.

Les items présentant les moyennes les plus élevées sont (respectivement dans l'ordre décroissant) : I9 (3,71), I4 (3,49), I1 (3,45) et I3 (3,45), avec des écarts-types allant de 0,836 à 1,050, ce qui indique un niveau d'accord élevé.

Quant aux autres items, ils affichent tous un niveau d'accord moyen, avec les moyennes suivantes : I2 (3,39), I8 (3,38), I5 (3,32), I10 (3,23), I7 (2,89) et I6 (2,86), accompagnés d'écarts-types compris entre 0,913 et 1,037.

**Tableau 51: Répartition des niveaux d'accord pour la variable « Externalisation »**

| Item       | Pas du tout d'accord |     | Plutôt Pas d'accord |      | Ni d'accord ni pas d'accord |      | Plutôt d'accord |      | Tout à fait d'accord |      |
|------------|----------------------|-----|---------------------|------|-----------------------------|------|-----------------|------|----------------------|------|
|            | (n)                  | (%) | (n)                 | (%)  | (n)                         | (%)  | (n)             | (%)  | (n)                  | (%)  |
| <b>I1</b>  | 6                    | 4,3 | 24                  | 17,3 | 24                          | 17,3 | 72              | 51,8 | 13                   | 9,4  |
| <b>I2</b>  | 2                    | 1,4 | 34                  | 24,5 | 21                          | 15,1 | 72              | 51,8 | 10                   | 7,2  |
| <b>I3</b>  | 3                    | 2,2 | 33                  | 23,7 | 19                          | 13,7 | 67              | 48,2 | 17                   | 12,2 |
| <b>I4</b>  | 3                    | 2,2 | 29                  | 20,9 | 21                          | 15,1 | 69              | 49,6 | 17                   | 12,2 |
| <b>I5</b>  | 3                    | 2,2 | 36                  | 25,9 | 27                          | 19,4 | 59              | 42,4 | 14                   | 10,1 |
| <b>I6</b>  | 0                    | 0   | 62                  | 44,6 | 42                          | 30,2 | 28              | 20,1 | 7                    | 5    |
| <b>I7</b>  | 0                    | 0   | 58                  | 41,7 | 48                          | 34,5 | 23              | 16,5 | 10                   | 7,2  |
| <b>I8</b>  | 1                    | 0,7 | 27                  | 19,4 | 41                          | 29,5 | 58              | 41,7 | 12                   | 8,6  |
| <b>I9</b>  | 0                    | 0   | 14                  | 10,1 | 32                          | 23   | 73              | 52,5 | 20                   | 14,4 |
| <b>I10</b> | 5                    | 3,6 | 33                  | 23,7 | 37                          | 26,6 | 53              | 38,1 | 11                   | 7,9  |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

En se basant sur les résultats des tableaux 50 et 51, nous pouvons avancer les constations suivantes :

**Item I1 :** L'externalisation contribue à améliorer la qualité des services publics.

Les résultats du tableau en dessus révèlent que 61,2 % des répondants estiment que l'externalisation contribue à l'amélioration de la qualité des services publics, tandis que 21,6 % expriment une opinion contraire et 17,3 % adoptent une position neutre. Ce fort niveau d'accord montre que la forme d'externalisation mise en œuvre au sein des communes de la wilaya d'Annaba a un impact globalement positif sur la qualité des services publics.

Lors des entretiens, les répondants ont déclaré que : « *les prestataires externes disposent des ressources et de l'expertise nécessaires pour fournir des services de haute qualité* ». Cette déclaration est accompagnée d'une confiance prononcée dans la capacité de ces prestataires à gérer efficacement les services publics.

Toutefois, l'amélioration de la qualité des services publics ne peut être appréhendée sans prendre en compte plusieurs facteurs essentiels. Parmi ceux-ci figurent la capacité des prestataires à répondre aux besoins et attentes des citoyens locaux, qui deviennent des usagers dans ce contexte spécifique, ainsi que la gestion des coûts, l'apport d'une expertise spécialisée, et les innovations introduites par les prestataires externes. Ces différents éléments seront examinés plus en détail dans les items qui suivent.

**Item I2 :** Les services publics externalisés répondent mieux aux besoins et attentes des citoyens.

Un total de 59 % des répondants estiment que les services publics externalisés répondent mieux aux besoins des citoyens, tandis que 25,9 % sont en désaccord. Cela montre une majorité en faveur de l'externalisation, mais également une proportion significative de répondants sceptiques quant à l'efficacité de ces services, ce qui explique le niveau d'accord modéré attribué à cet item.

Dans l'ensemble, la majorité des répondants favorable à l'externalisation considère que les services externalisés apportent plus d'avantages pour les citoyens. Parmi ces avantages, on cite une meilleure réactivité, une adaptation accrue aux spécificités locales et une plus grande personnalisation des services offerts.

Cependant, les 26 % de répondants qui expriment un désaccord, mettent en lumière une portion non négligeable de l'échantillon de l'étude qui perçoit l'externalisation de manière moins positive. Cette perception négative pourrait découler d'expériences insatisfaisantes dans certains secteurs. Comme l'a souligné un de nos interviewés : « *La gestion des déchets est actuellement confiée à l'EPIC Annaba Propre. Cependant, cette entreprise a rencontré un échec retentissant. Les citoyens continuent de se plaindre de la propreté et de l'hygiène, notamment dans les communes d'El-Bouni et de Sidi Amar.* »

**Item I3 :** L'externalisation permet une plus grande flexibilité dans l'ajustement des niveaux de service public en réponse aux demandes changeantes.

Les résultats montrent que 60,4 % des répondants estiment que l'externalisation permet une plus grande flexibilité, tandis que 25,9 % ne partagent pas cette opinion. Cette perception globalement favorable souligne un niveau d'accord élevé, mettant en lumière les avantages perçus de l'externalisation, notamment en termes d'adaptabilité.

La majorité des répondants identifie la flexibilité comme l'un des principaux atouts de l'externalisation. Celle-ci se traduit par une plus grande capacité à ajuster rapidement les services publics face aux évolutions de la société locale ou aux fluctuations de la demande.

En revanche, les répondants en désaccord attribuent la rigidité des services publics à des contrats trop rigides conclus par les responsables locaux avec les prestataires externes, réduisant ainsi la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter efficacement aux besoins changeants.

**Item I4 :** L'externalisation permet de réduire les délais de mise en œuvre des services publics.

Un total de 61,8 % des répondants estiment que l'externalisation réduit les délais de mise en œuvre, tandis que 23,1 % expriment un désaccord, reflétant ainsi un niveau d'accord élevé.

Il est manifeste que la majorité des répondants perçoit l'externalisation comme un moyen efficace d'accélérer la réalisation des projets et des services publics locaux. Cette perception positive est principalement attribuée au fait que les prestataires

externes possèdent les ressources, l'expertise, et les processus nécessaires pour déployer rapidement des services ou des infrastructures au sein de la wilaya d'Annaba. Dans ce contexte, l'accélération de la mise en œuvre des projets est donc considérée comme un autre avantage de l'externalisation.

Cependant, bien qu'une majorité de répondants reconnaissent l'efficacité de l'externalisation dans l'accélération des projets, une minorité exprime des réserves. Ces réserves sont principalement justifiées par des préoccupations liées à la bureaucratie contractuelle, aux retards dans les processus d'approbation, ainsi qu'à des expériences passées où l'externalisation n'a pas conduit à une mise en œuvre rapide.

**Item I5 :** L'externalisation contribue à réaliser des économies d'échelle et à réduire les coûts.

Les résultats pour l'item I5 montrent que 52,5 % des répondants estiment que l'externalisation permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts, tandis que 28,1 % expriment leur désaccord, reflétant ainsi un niveau d'accord moyen. Cela signifie que les avis des répondants sont globalement favorables, au même temps, une part notable de la population reste sceptique quant aux avantages économiques et financiers de l'externalisation.

Selon les répondants favorables, « *le recours à des prestataires externes permet une meilleure optimisation des ressources financières* », et « *leur expertise, supérieure à la nôtre, leur permet de minimiser les coûts grâce à des économies d'échelle* ».

Cependant, la minorité des répondants qui doute de ces économies d'échelle justifie leur position en mentionnant des actes de corruption. Ces derniers, selon eux, entraînent une augmentation des coûts des services publics externalisés, qu'il s'agisse de petits entretiens ou de grands projets et marchés publics.

**Item I6 :** L'externalisation permet d'accéder à des expertises et des innovations qui n'étaient pas disponibles en interne.

Seuls 25,1 % des répondants estiment que l'externalisation permet d'accéder à des expertises et innovations non disponibles en interne, tandis que 44,6 % expriment leur désaccord et plus de 30 % adoptent une position neutre. Il en ressort qu'une majorité

relative de répondants ne perçoit pas ces éléments comme des atouts majeurs de l'externalisation. Toutefois, seulement un quart de l'échantillon pense le contraire et reconnaît ces avantages.

Ces résultats suggèrent que l'externalisation des services publics au sein des communes de la wilaya d'Annaba n'a pas encore réussi à introduire des compétences ou des innovations marquantes, capables d'apporter de nouvelles idées ou de transformer les pratiques existantes

**Item I7 :** L'externalisation permet l'utilisation de technologies de pointe et de compétences spécialisées.

Le niveau d'accord pour l'item I7 est moyen, avec seulement 23,7 % des répondants estimant que l'externalisation permet l'utilisation de technologies de pointe, tandis que 41,7 % expriment leur désaccord et 34,5 % adoptent une position neutre. Ce résultat renforce la perception exprimée dans l'item I6, confirmant que l'accès à des innovations ou à des technologies de pointe n'est pas largement perçu comme un avantage de l'externalisation par les répondants.

Il convient de souligner que, si les prestataires externes n'investissent pas suffisamment dans des solutions technologiques innovantes, souvent coûteuses, cela pourrait être largement attribué aux contraintes budgétaires imposées par les communes, comme l'ont mentionné certains répondants.

**Item I8 :** L'externalisation permet de concentrer les efforts des responsables locaux sur les missions principales de la commune.

Un total de 50,3 % des répondants estiment que l'externalisation permet aux responsables locaux de se concentrer sur leurs missions principales, tandis que 20,1 % sont en désaccord et 29,5 % adoptent une position neutre. Ces résultats reflètent une perception globalement positive, avec un niveau d'accord moyen.

Pour les responsables locaux, l'externalisation des services publics semble être un moyen efficace de déléguer les tâches non essentielles à des prestataires spécialisés. Cela leur permet en tant que premier échelon de proximité de se focaliser sur leurs missions principales, telles que l'élaboration d'un cadre solide de démocratie participative, la protection du patrimoine locale, la promotion du développement



économique, etc. Cette réallocation des responsabilités peut également contribuer à une gestion plus efficace et à une meilleure réactivité face aux besoins des citoyens.

**Item I9 :** L'externalisation nécessite une gestion et un contrôle rigoureux pour assurer la réalisation des objectifs de l'administration locale et la prestation des services de manière éthique et responsable.

La majorité des répondants, soit 66,9 %, estiment que l'externalisation nécessite une gestion et un contrôle rigoureux, tandis que 23 % adoptent une position neutre et seulement 10,1 % sont en désaccord. Ce résultat constitue un indicateur fort de l'importance de superviser attentivement les services externalisés pour en garantir la qualité et la conformité. En outre, un niveau d'accord élevé est accordé à cette affirmation pour confirmer qu'il est essentiel d'implémenter des mécanismes de contrôle stricts pour surveiller la performance des prestataires externes, la qualité des services rendus, et le respect des termes contractuels.

Cette rigueur dans le contrôle est en grande partie liée à la nature des services publics, qui doivent respecter des normes légales et socioculturelles spécifiques à la région où ils sont mis en place. À titre d'exemple, les concessions d'exploitation des plages pour l'été 2024, ont suscité des préoccupations majeures quant à la gestion des services publics. Certaines pratiques des bénéficiaires de ces concessions révèlent une confusion entre le droit d'exploiter la plage pour offrir des services selon des conditions bien identifiées et la libre administration de la plage en tant que propriété privée, où ils se permettent d'imposer aux estivants de payer des frais d'accès très élevés, pouvant parfois atteindre 2000 DA, ce qui soulève des questions sur l'équité de ces pratiques.

**Item I10 :** La gestion des contrats avec les prestataires de services externalisés se caractérise par sa facilité et sa flexibilité.

Les résultats montrent que 46% des répondants pensent que la gestion des contrats est facile et flexible, tandis que 27,3 % expriment une opinion contraire et 26,6 % se déclarent neutres. Cela donne une perception quelque peu positive mais nuancée sur la gestion des contrats externalisés, d'où le niveau d'accord moyen avec cette affirmation.

De manière générale, pour près de la moitié des répondants, les processus de gestion contractuelle sont bien établis, il est possible d'apporter des ajustements ou de négocier

avec les prestataires de manière relativement simple, donc ces contrats ne posent pas de problèmes et ne causent pas des pertes considérables pour la commune.

### **Section 3 : Vérification des hypothèses et interprétation des résultats**

L'objectif principal de cette section, qui conclut la partie pratique, est de vérifier, et éventuellement confirmer ou infirmer, les hypothèses de la recherche. Ces hypothèses ont été formulées, d'une part, à partir d'une revue approfondie de la littérature et d'études antérieures, lesquelles ont permis de dégager des pistes de réflexion, d'identifier des avantages et des lacunes notables et, d'autre part, grâce aux observations pertinentes lors des analyses exploratoires. Pour ce faire, nous avons eu recours aux outils de statistique inférentielle appropriés, afin d'analyser les données recueillies par le biais du questionnaire et d'examiner les relations entre la variable à expliquer (la gestion des finances publiques locales) et les variables explicatives (les outils du New Public Management).

Ci-après les deux principales hypothèses de la recherche :

**Hypothèse principale (HP1) :** les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, avec trois hypothèses secondaires.

**Hypothèse principale (HP2) :** les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, scindée également en trois hypothèses secondaires.

#### **1. Test de l'hypothèse principale (HP1) :**

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons tout d'abord vérifier la significativité statistique de l'application des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d'Annaba avant de les introduire dans notre modèle de régression linéaire simple ou multiple. Autrement dit, nous visons à vérifier si la variable indépendante qu'elle soit généralement les outils du New Public management ou de manière détaillée, la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, possèdent une valeur moyenne significativement différente de la

valeur hypothétique (théorique). De la sorte, pour tester la première hypothèse principale de la recherche ainsi que ses différentes hypothèses secondaires, nous avons eu recours au test t à échantillon unique (*one-sample t-test*), qui permet de déterminer si la moyenne observée de la variable prise en compte (tableau 52) dans l'hypothèse est différente de manière significative de la valeur hypothétique fixée.

**Tableau 52: Variables de la première hypothèse principale (HP1)**

| Hypothèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Variable                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Hypothèse Principale 1 (HP1) :</b><br>H0 : Les outils du New Public Management ne sont pas mis en application, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : Les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. | Outils du NPM                 |
| <b>Hypothèse Secondaire 1 (HP1a) :</b><br>H0 : La décentralisation n'est pas appliquée, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : La décentralisation est appliquée, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.                                                       | Décentralisation              |
| <b>Hypothèse Secondaire 2 (HP1b)</b><br>H0 : Le management par la performance n'est pas appliqué, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : Le management par la performance est appliqué, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.                                 | Management par la Performance |
| <b>Hypothèse Secondaire 3 (HP1c)</b><br>H0 : L'externalisation n'est pas appliquée, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba<br>H1 : L'externalisation est appliquée, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba                                                               | Externalisation               |

**Source :** Réalisé par nos soins

### **1.1. Résultats du test des hypothèses secondaires relative à l'hypothèse principale (HP1) :**

#### **1.1.1. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP1a) :**

Conformément à l'hypothèse secondaire (**HP1a**) : La décentralisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  » au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Nous allons donc utiliser le test t à échantillon unique pour vérifier les hypothèses statistiques H0 et H1 comme suit :

**Hypothèse nulle :** il n'y a pas de différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique, H0 :  $m=\mu$  (test bilatéral symétrique)

**Hypothèse alternative :** il y a une différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique, H1 :  $m\neq\mu$

La valeur hypothétique est établie à 3 avec un seuil de signification ne dépassant pas 0,05.

**Tableau 53: Résultats du test t à échantillon unique (HP1a)**

| Variable         | T calculée | T théorique | Ddl | Sig*  | Décision       |
|------------------|------------|-------------|-----|-------|----------------|
| Décentralisation | 4,719      | 1,960       | 138 | 0,000 | H1<br>acceptée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si ( $\alpha \leq 0,05$ )

Les résultats du test t à échantillon unique indiquent que la valeur du T calculée, soit |4,719|, est supérieure à la valeur du T théorique qui est de 1,960. Cette valeur théorique a été déterminée à l'aide de la table de *Student* (voir l'annexe 6) pour un test bilatéral au seuil de signification de 0,05 (ou 5%), avec 138 degrés de liberté. En outre, le niveau de signification est égal à 0.000, ce qui est largement inférieure au seuil de significativité spécifié ( $\alpha \leq 0.05$ ). Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0), et nous acceptons l'hypothèse alternative (H1).

Compte tenu des résultats obtenus, l'hypothèse secondaire (HP1a) qui suggère que la décentralisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est acceptée.

### **1.1.2. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP1b) :**

La deuxième hypothèse secondaire (HP1b) propose que : Le management par la performance est appliqué, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des commune de la wilaya d'Annaba.

Ainsi, le test t à échantillon unique est utilisé pour accepter ou refuser l'une des hypothèses statistiques suivantes :

**Hypothèse nulle :** il n'y a pas de différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_0 : m = \mu$  (test bilatéral symétrique)

**Hypothèse alternative :** il y a une différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_1 : m \neq \mu$

La valeur hypothétique est établie à 3 avec un seuil de signification ne dépassant pas 0,05.

**Tableau 54: Résultats du test t à échantillon unique (HP1b)**

| <b>Variable</b>               | <b>T calculée</b> | <b>T théorique</b> | <b>Ddl</b> | <b>Sig*</b> | <b>Décision</b> |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|------------|-------------|-----------------|
| Management par la Performance | 3,816             | 1,960              | 138        | 0,000       | H1 acceptée     |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si ( $\alpha \leq 0,05$ )

Suivant les résultats présentés dans le tableau 54, nous pouvons dire que la valeur du T calculée, soit |3,816|, dépasse la valeur théorique correspondante, qui est de 1,960. Cette valeur théorique a été déterminée à l'aide de la table de *Student* pour un test bilatéral au seuil de signification de 0,05 (ou 5%), avec 138 degrés de liberté. De même, le test révèle que le niveau de signification est égal à 0.000, ce qui largement inférieure au seuil de significativité spécifié ( $\alpha \leq 0.05$ ). Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et nous acceptons l'hypothèse alternative ( $H_1$ ).

À cet égard, l'hypothèse secondaire (HP1b) qui affirme que le management par la performance est appliqué, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est acceptée.

### **1.1.3. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP1c) :**

Finalement, concernant la troisième l'hypothèse secondaire (HP1c) qui propose que : L'externalisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, nous allons également employer le test t à échantillon unique qui nous permet d'accepter ou de refuser l'une des hypothèses statistiques suivantes :

**Hypothèse nulle :** il n'y a pas de différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_0 : m = \mu$  (test bilatéral symétrique)

**Hypothèse alternative :** il y a une différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_1 : m \neq \mu$

La valeur hypothétique est établie à 3 avec un seuil de signification ne dépassant pas 0,05.

**Tableau 55: Résultats du test t à échantillon unique (HP1c)**

| Variable        | T calculée | T théorique | Ddl | Sig*  | Décision    |
|-----------------|------------|-------------|-----|-------|-------------|
| Externalisation | 5,538      | 1,960       | 138 | 0,000 | H1 acceptée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si ( $\alpha \leq 0,05$ )

D'après les données du tableau 55, nous observons que la valeur du T calculée, soit |5,538|, dépasse la valeur théorique correspondante, qui est de 1,960. Cette valeur théorique a été déterminée à l'aide de la table de *Student* pour un test bilatéral au seuil de signification de 0,05 (ou 5%), avec 138 degrés de liberté. Du reste, le niveau de signification est égal à 0.000, ce qui largement inférieure au seuil de significativité spécifié ( $\alpha \leq 0.05$ ). Dès lors, nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ). Au lieu de cela, nous acceptons l'hypothèse alternative ( $H_1$ ).

L'hypothèse secondaire (HP1c) qui avance que l'externalisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0.05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est ainsi acceptée.

## **1.2. Résultats du test de l'hypothèse principale (HP1) :**

Selon l'hypothèse principale (HP1) : Les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Dans ce sens, le test t à échantillon unique nous permet d'accepter ou de refuser l'une des hypothèses statistiques suivantes :

**Hypothèse nulle** : il n'y a pas de différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_0 : m = \mu$  (test bilatéral symétrique)

**Hypothèse alternative** : il y a une différence significative entre la moyenne de l'échantillon et la valeur hypothétique,  $H_1 : m \neq \mu$

La valeur hypothétique est établie à 3 avec un seuil de signification ne dépassant pas 0,05.

**Tableau 56: Résultats du test t à échantillon unique (HP1)**

| Variable      | T calculée | T théorique | Ddl | Sig*  | Décision    |
|---------------|------------|-------------|-----|-------|-------------|
| Outils du NPM | 5,564      | 1,960       | 138 | 0,000 | H1 acceptée |

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si ( $\alpha \leq 0,05$ )

Selon les données présentées dans le tableau 56, nous observons que la valeur du T calculée, soit [5,564], dépasse la valeur théorique correspondante, qui est de 1,960. Cette valeur théorique a été déterminée à l'aide de la table de *Student* pour un test bilatéral au seuil de signification de 0,05 (ou 5%), avec 138 degrés de liberté. De plus, le niveau de signification est égal à 0.000, ce qui est largement inférieur au seuil de signification spécifié ( $\alpha \leq 0.05$ ). Ainsi, nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et nous acceptons l'hypothèse alternative ( $H_1$ ).

Par conséquent, nous acceptons l'hypothèse principale (HP1) qui énonce que les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est acceptée.

## 2. Test de l'hypothèse principale (HP2) :

Cette partie de travail se concentre sur la présentation et l'analyse des résultats liés à la deuxième hypothèse principale de la recherche ainsi que ses différentes hypothèses secondaires. L'objectif est d'examiner comment les variables indépendantes, liées aux outils du New Public Management, influencent la variable dépendante, qui est la gestion des finances publiques locales (voir la figure 57). De cette manière, deux méthodes ont été utilisées afin d'identifier la relation et mesurer l'impact des variables explicatives sur la variable à expliquer, à savoir : la régression linéaire simple et la régression linéaire multiple.

**Tableau 57: Variables de la deuxième hypothèse principale (HP2)**

| Hypothèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Variable Indépendante         | Variable Dépendante                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Hypothèse Principale 2 (HP2) :</b><br>H0 : Les outils du New Public Management n'ont pas une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. | Outils du NPM                 | Gestion des Finances Publique Locales |
| <b>Hypothèse Secondaire 1 (HP2a) :</b><br>H0 : La décentralisation n'a pas une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : La décentralisation a une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.                                    | Décentralisation              |                                       |
| <b>Hypothèse Secondaire 2 (HP2b) :</b><br>H0 : Le management par la performance n'a pas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Management par la Performance |                                       |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|
| une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : Le management par la performance a une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.                                                           |                 |  |
| <b>Hypothèse Secondaire 3 (HP2c) :</b><br>H0 : L'externalisation n'a pas une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.<br>H1 : L'externalisation a une influence positive, au seuil de signification « $\alpha \leq 0,05$ », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. | Externalisation |  |

**Source :** Réalisé par nos soins

### • Méthode 1 : La Régression Linéaire Simple (RLS)

Dans le but de tester la deuxième hypothèse principale, qui postule que : « Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba », nous avons utilisé le modèle statistique de régression linéaire simple. Ce modèle permet de vérifier l'impact significatif de l'application des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales, plus précisément, au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. De la sorte, le modèle de régression calcule la corrélation entre les variables étudiées et met en évidence l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante en définissant une équation qui explique comment la gestion des finances publiques locales varient en fonction de toutes les variables indépendantes (la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation), regroupées dans la variable « outils du NPM ».

• **Méthode 2 : La Régression Linéaire Multiple (RLM)**

Dans la deuxième méthode adoptée pour tester la deuxième hypothèse principale, qui postule que : « Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba », nous avons fait recours au modèle statistique de régression linéaire multiple. Ce modèle permet également de vérifier l'impact significatif de l'application des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales, plus précisément, au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. Cependant, en calculant la corrélation entre les variables étudiées, il illustre l'effet de chaque variable indépendante sur la variable dépendante en définissant une équation qui explique comment la gestion des finances publiques locales varie en fonction de la décentralisation, du management par la performance et de l'externalisation en tant que variables indépendantes.

**2.1. Résultats du test des hypothèses secondaires relative à l'hypothèse principale (HP2) :**

**2.1.1. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP2a) :**

La première hypothèse secondaire propose que : « La décentralisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ». Ainsi, une analyse de régression linéaire simple est employée pour vérifier l'impact significatif de l'application de la décentralisation en tant que variable indépendante sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba en tant que variable dépendante.

**2.1.1.1. La validité du modèle de la régression simple « Décentralisation et Gestion des finances publiques locales »**

**a. Analyse de la corrélation entre la Décentralisation et la Gestion des finances publiques locales**

La validation du modèle de régression linéaire simple se base sur l'analyse de la corrélation entre les variables étudiées. Le tableau ci-après expose les coefficients de corrélation clés permettant de caractériser la relation entre la décentralisation, la variable indépendante, et la gestion des finances publiques locales, la variable dépendante, qu'elle soit positive, négative, ou inexistante.

**Tableau 58: Les coefficients de corrélation entre la Décentralisation et la Gestion des finances publiques locales**

| Variable indépendante | Variable dépendante                    | Coefficient de corrélation (R) | Coefficient de détermination ( $R^2$ ) | Coefficient de détermination ajusté ( $R^2_{ajusté}$ ) | Erreur standard de l'estimation |
|-----------------------|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Décentralisation      | Gestion des Finances Publiques Locales | 0,680                          | 0,462                                  | 0,459                                                  | 0,36892                         |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

De l'examen du tableau 58, les résultats suivant se dégagent :

**La corrélation :** qui reflète l'intensité et illustre le sens de la relation entre les variables de notre étude est égale à 0,680, indiquant qu'il existe une forte corrélation positive entre la décentralisation et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et ceci s'explique son pourcentage qui dépassent 50%.

**Le coefficient de détermination  $R^2$  :** ce coefficient est égal à 0,462, et indique que 46,2% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée de la variance de la décentralisation, tandis que les reste de la variance dans la gestion des finances publiques locales, c'est-à-dire 53,8 % est dû à d'autres facteurs ou variables non pris en compte par le modèle.

**Le coefficient de détermination ajusté :** qui est une version modifiée du coefficient de détermination  $R^2$ , et il s'assure de fournir une mesure plus prudente de l'explication de la variance entre les variables en tenant compte de la complexité du modèle. Dès lors, un  $R^2$  ajusté égale à 0,459, indiquant qu'après l'ajustement nécessaire du modèle, environ 45,9% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par la variance de la décentralisation. Dès lors, même en tenant compte de l'ajustement du modèle, la relation reste significative.

**Erreur standard de l'estimation :** cette valeur mesure la dispersion des valeurs observées autour de la ligne de régression. Ainsi une erreur standard de l'estimation égale à 0,36892 est une valeur faible et proche de 0 et indique un bon ajustement du modèle aux données et une précision acceptable du test.

**b. Le test F pour la signification globale de Modèle**

Le test F utilisé dans le tableau d'ANOVA vise à évaluer la significativité et la pertinence du modèle de régression linéaire simple. Il permet dans ce sens de tester l'hypothèse selon laquelle : la décentralisation a un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 59: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                | Somme des carrées | Degré de liberté (ddl) | Moyenne des carrées | Valeur du F-test | Sig*  |
|---------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|------------------|-------|
| Régression                            | 16,044            | 1                      | 16,044              | 117,879          | 0,000 |
| Résidu                                | 18,646            | 137                    | 0,135               |                  |       |
| Total                                 | 34,689            | 138                    |                     |                  |       |
| La décision : hypothèse nulle rejetée |                   |                        |                     |                  |       |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Le tableau d'ANOVA ci-dessus mise en place pour évaluer la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre la décentralisation et la gestion des finances publiques locales donne une valeur de F égale à 117,879 et une Signification égale à 0.000, inférieure au seuil de significativité spécifié, ( $\alpha \leq 0.05$ ), alors le modèle est globalement significatif et nous devons rejeter l'hypothèse nulle et accepter son alternative en confirmant qu'il existe un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », de la décentralisation sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. De plus, la régression explique une part significative de la variation totale des données comme en témoignent la somme des carrés de régression (16,044).

**c. Le test T pour la signification des coefficients**

Le test T est employé pour évaluer la signification statistique des différents coefficients de la régression comme le montre le tableau 60 ci-dessus.

**Tableau 60: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre la Décentralisation et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Valeur du T-test | Sig*  | Décision                |
|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|-------|-------------------------|
|                                                | Coefficient                   | Erreur Standard | Bêta                      |                  |       |                         |
| <b>Constante (<math>\beta_0</math>)</b>        | 1,414                         | 0,183           |                           | 7,706            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Décentralisation (<math>\beta_1</math>)</b> | 0,609                         | 0,056           | 0,680                     | 10,857           | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Les données présentées dans le tableau 60 confirment l'existence d'un modèle de régression linéaire simple qui relie la décentralisation et la gestion des finances publiques locales. Ce résultat repose sur :

Le test T, qui est utilisé pour vérifier les hypothèses nulles selon lesquelles :

Le coefficient ( $\beta_0$ ) est égal à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_0 = 0$

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est égal à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_1 = 0$

En conséquence, la décentralisation ne permet pas de prédire la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Il est évident que la valeur de T pour le coefficient  $\beta_0$  est significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_0) = 0,000 \leq 0.05$ ), d'où, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi:

Le coefficient ou la constante ( $\beta_0$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_0 \neq 0$  est acceptée

La valeur de T pour le coefficient  $\beta_1$  est également significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_1) = 0,000 \leq 0.05$ ), d'où, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi:

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_1 \neq 0$  est acceptée

De plus, le coefficient Bêta standardisé de 0,680, montre un impact positif de la décentralisation sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba et illustre une relation forte et significative (68%) entre les variables du modèle.

#### **2.1.1.2. Estimation de du modèle de la régression simple « Décentralisation et Gestion des finances publiques locales »**

L'analyse des résultats des différents test précédents soutient l'hypothèse alternative de l'hypothèse secondaire (HP2a) selon laquelle :

« La décentralisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. »

Par conséquent, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle de régression linéaire simple qui relie la décentralisation et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba selon la forme suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

Les valeurs de ce modèle sont respectivement :

$Y_i$  : La variable dépendante, à savoir : La Gestion des Finances Publiques Locales

$\beta_0$  : Constante de la régression (intercept) qui est égale à 1,414

$X_i$  : La variable indépendante, à savoir : La Décentralisation

$\beta_1$  : Coefficient de la régression (la pente de la droite) qui est égale à 0,609

$\epsilon_i$  : Erreur théorique aléatoire

Selon ces données, l'équation estimée pour la régression linéaire simple est la suivante :

$$\text{Gestion des Finances Locales} = 1,414 + 0,609 \text{ Décentralisation} + \epsilon_i$$

Cela entraîne que pour chaque unité d'augmentation de la décentralisation, la gestion des finances publiques locales augmente en moyenne de 0,609 unités, et lorsque la variable décentralisation est nulle, la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est prédite à être de 1,414.

### **2.1.2. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP2b) :**

La deuxième hypothèse secondaire propose que : « Le management par la performance a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ». À cet égard, une analyse de régression linéaire simple est employée pour vérifier l'impact significatif de l'application du management par la performance en tant que variable indépendante sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba en tant variable dépendante.

#### **2.1.2.1. La validité du modèle de la régression simple « Management par la Performance et Gestion des finances publiques locales »**

##### **a. Analyse de la corrélation entre le Management par la Performance et la Gestion des Finances Publiques Locales**

Pour valider le modèle de régression linéaire simple, l'analyse commence par l'étude de la corrélation entre les variables. Le tableau suivant présente les coefficients de corrélation essentiels, qui permettent de déterminer si la relation entre la variable indépendante, le Management par la Performance, et la variable dépendante, la Gestion des Finances Publiques Locales est positive, négative, ou inexistante.

**Tableau 61 : Les coefficients de corrélation entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales**

| Variable indépendante         | Variable dépendante                    | Coefficient de corrélation (R) | Coefficient de détermination (R <sup>2</sup> ) | Coefficient de détermination ajusté (R <sup>2</sup> ajusté) | Erreur standard de l'estimation |
|-------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Management par la Performance | Gestion des Finances Publiques Locales | 0,609                          | 0,371                                          | 0,366                                                       | 0,39918                         |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

L'analyse du tableau 61 conduit aux résultats suivants :

**La corrélation :** le coefficient de corrélation R est égale à 0,609, ce qui reflète une forte corrélation positive entre le management par la performance et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et ceci revient à son pourcentage de 60,9% dépassant les 50%.

**Le coefficient de détermination  $R^2$**  : ce coefficient est égal à 0,371 et indique que 37,1% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée de la variance du management par la performance, et c'est une proportion relativement faible, alors que le reste de la variance de la gestion des finances locales, soit : 62,9 % est dû à d'autres facteurs ou variables non pris en compte par le modèle.

**Le coefficient de détermination ajusté** : le  $R^2$  ajusté est égal à 0,366, précisant qu'après l'ajustement nécessaire du modèle, seulement 36,6% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par la variance du management par la performance.

**Erreur standard de l'estimation** : cette valeur mesure la dispersion des valeurs observées autour de la ligne de régression. Ainsi une erreur standard de l'estimation égale à 0,39918 est une valeur faible et proche de 0 révélant un bon ajustement du modèle aux données ainsi qu'une précision satisfaisante du test.

#### **b. Le test F pour la signification globale de Modèle**

Le test F utilisé dans le tableau d'ANOVA vise à évaluer la significativité et la pertinence du modèle de régression linéaire simple. Il permet dans ce sens de tester l'hypothèse selon laquelle : le management par la performance a un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 62: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                | Somme des carrées | Degré de liberté (ddl) | Moyenne des carrées | Valeur du F-test | Sig*  |
|---------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|------------------|-------|
| Régression                            | 12,859            | 1                      | 12,859              | 80,703           | 0,000 |
| Résidu                                | 21,830            | 137                    | 0,159               |                  |       |
| Total                                 | 34,689            | 138                    |                     |                  |       |
| La décision : hypothèse nulle rejetée |                   |                        |                     |                  |       |

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$



Les données du tableau 62, extraites du test d'ANOVA, sont utilisées pour évaluer la pertinence du modèle de régression linéaire simple entre le management par la performance et la gestion des finances publiques locales. Elles montrent une valeur de F de 80,703 et une signification égale à 0.000, inférieure au seuil de significativité spécifié, ( $\alpha \leq 0.05$ ). Par conséquent, le modèle est significatif, ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et à accepter l'hypothèse alternative, validant ainsi l'existence d'un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », du management par la performance sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. En outre, la régression explique une part acceptable de la variation totale des données, comme l'indique la somme des carrés de régression de 12,859

### c. Le test T pour la signification des coefficients

Le test T est appliqué pour évaluer la signification statistique des différents coefficients de la régression comme le montre le tableau ci-dessus.

**Tableau 63: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre le Management par la Performance et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Valeur du T-test | Sig*  | Décision                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|-------|-------------------------|
|                                                             | Coefficient                   | Erreur Standard | Bêta                      |                  |       |                         |
| <b>Constante (<math>\beta_0</math>)</b>                     | 1,821                         | 0,176           |                           | 10,324           | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Management par la Performance (<math>\beta_1</math>)</b> | 0,485                         | 0,054           | 0,609                     | 8,983            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Selon les résultats présentés dans le tableau 63, il existe un modèle de régression linéaire simple qui relie le management par la performance et la gestion des finances publiques locales. Cette constatation est confirmée via :

Le test T, qui est utilisé pour vérifier les hypothèses nulles selon lesquelles :

Le coefficient ( $\beta_0$ ) est égal à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_0 = 0$

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est égale à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_1 = 0$

En conséquence le management par la performance ne permet pas de prédire la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Mais il se dégage des résultats du test que la valeur de T pour le coefficient  $\beta_0$  est significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_0) = 0,000 \leq 0,05$ ), d'où, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi: Le coefficient ou la constante ( $\beta_0$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_0 \neq 0$  est acceptée

Et la valeur de T pour le coefficient  $\beta_1$  est significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_1) = 0,000 \leq 0,05$ ), d'où, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi:

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_1 \neq 0$  est acceptée

De surcroît, le coefficient Bêta standardisé de 0,609, montre un impact positif du management par la performance sur la gestion des finances publiques locales.

#### **2.1.2.2. Estimation du modèle de la régression simple « Management par la performance et la Gestion des finances publiques locales »**

Sur la base des résultats obtenus, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et accepter l'hypothèse alternative selon laquelle :

Le management par la performance a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Dès lors, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle de régression linéaire simple qui relie le management par la performance et la gestion des finances publiques locales au niveau des collectivités locales de la wilaya d'Annaba selon la forme mathématique suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

Les valeurs de ce modèle sont respectivement :

$Y_i$  : La variable dépendante, à savoir : La Gestion des Finances Publiques Locales

$\beta_0$  : Constante de la régression qui est égale à 1,821

$X_i$  : La variable indépendante, à savoir: Le Management par la Performance

$\beta_1$  : Coefficient de la régression (la pente de la droite) qui est égale à 0,485

$\epsilon_i$  : Erreur théorique Aléatoire

Selon ces données, l'équation estimée pour la régression linéaire simple est la suivante :

$$\text{Gestion des Finances Locales} = 1,821 + 0,485 \text{ Management par la Performance} + \epsilon_i$$

Il en découle que pour chaque unité d'augmentation du management par la performance, la gestion des finances publiques locales augmente en moyenne de 0,485 unités, et lorsque la variable « Management par la Performance » est nulle, la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est prédite à être de 1,821.

### **2.1.3. Résultats du test de l'hypothèse secondaire (HP2c) :**

La troisième et dernière hypothèse secondaire supposait que : « L'externalisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. ». Ainsi, une analyse de régression linéaire simple est adoptée pour vérifier l'impact significatif de l'application de l'externalisation en tant que variable indépendante sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba en tant variable dépendante.

#### **2.1.3.1. La validité du modèle de la régression simple « Externalisation et Gestion des finances publiques locales »**

##### **a. Analyse de la corrélation entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales**

La première étape consiste à vérifier la validation du modèle de régression linéaire simple via la corrélation entre les variables de l'étude. Le tableau suivant fournit les coefficients de corrélation indispensables pour identifier la nature de la relation entre la variable indépendante, l'externalisation et la variable dépendante, la gestion des finances publiques locales.

**Tableau 64: Les coefficients de corrélation entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales**

| Variable indépendante | Variable dépendante                    | Coefficient de corrélation (R) | Coefficient de détermination ( $R^2$ ) | Coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ajusté) | Erreur standard de l'estimation |
|-----------------------|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|
| Externalisation       | Gestion des Finances Publiques Locales | 0,456                          | 0,208                                  | 0,202                                               | 0,44785                         |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Il ressort de l'examen du tableau 64 :

**La corrélation :** le coefficient de corrélation R est égale à 0,456, donc il existe une corrélation positive mais modérée entre l'externalisation et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et ceci étant détecté par son pourcentage de 45,6%, qui est légèrement inférieur à 50%.

**Le coefficient de détermination  $R^2$  :** un  $R^2$  égale à 0,208, signifie que, précisément 20,8% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée de la variance de l'externalisation, et cela représente une proportion très faible, au moment que les 79,2% restants de la variance sont dus à d'autres facteurs ou variables non inclus dans le modèle.

**Le coefficient de détermination ajusté :** en corrigeant la surévaluation du coefficient de détermination  $R^2$ , on trouve que le  $R^2$  ajusté est égal à 0,202. Cela veut dire qu'après l'ajustement nécessaire du modèle, seulement 20,2% de la variance la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée de la variance de l'externalisation. Par conséquent, en tenant compte de l'ajustement du modèle, la relation reste significative.

**Erreur standard de l'estimation :** cette valeur mesure la dispersion des valeurs observées autour de la ligne de régression. Pour ce dernier modèle de régression simple, l'erreur standard de l'estimation est égale à 0,44785, et c'est une valeur faible proche de 0 qui indique un bon ajustement du modèle aux données, et une précision acceptable du test.

### **b. Le test F pour la signification globale de Modèle**

Le test F utilisé dans le tableau d'ANOVA vise à évaluer la significativité et la pertinence du modèle de régression linéaire simple. Il permet dans ce sens de tester l'hypothèse selon laquelle : l'externalisation a un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 65: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales**

| <b>Modèle</b>                                | <b>Somme des carrées</b> | <b>Degré de liberté (ddl)</b> | <b>Moyenne des carrées</b> | <b>Valeur du F-test</b> | <b>Sig*</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------|
| <b>Régression</b>                            | 7,211                    | 1                             | 7,211                      | 35,951                  | 0,000       |
| <b>Résidu</b>                                | 27,479                   | 137                           | 0,201                      |                         |             |
| <b>Total</b>                                 | 34,689                   | 138                           |                            |                         |             |
| <b>La décision : hypothèse nulle rejetée</b> |                          |                               |                            |                         |             |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Le test ANOVA dans le tableau 65 aide à évaluer la pertinence du modèle de régression linéaire simple entre l'externalisation et la gestion des finances publiques locales. Il en ressort une valeur du F- test de 35,951 avec une signification égale à 0.000, inférieure au seuil de significativité spécifié, ( $\alpha \leq 0.05$ ), ce qui démontre que le modèle de régression est globalement significatif. Par conséquent, nous devons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative, confirmant ainsi qu'il existe un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », de l'externalisation sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

### **c. Le test T pour la signification des coefficients**

Le test T est appliqué pour évaluer la signification statistique des différents coefficients de la régression comme le montre le tableau 66 ci-dessus.

**Tableau 66: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre l'Externalisation et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Valeur du T-test | Sig*  | Décision                |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|-------|-------------------------|
|                                               | Coefficient                   | Erreur Standard | Bêta                      |                  |       |                         |
| <b>Constante (<math>\beta_0</math>)</b>       | 2,251                         | 0,191           |                           | 11,760           | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Externalisation (<math>\beta_1</math>)</b> | 0,339                         | 0,057           | 0,456                     | 5,996            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Les résultats présentés dans le tableau 66 confirment l'existence d'un modèle de régression linéaire simple qui relie l'externalisation du NPM et la gestion des finances publiques locales. Ce résultat repose principalement sur :

Le test T, qui est utilisé pour vérifier les hypothèses nulles selon lesquelles :

Le coefficient ( $\beta_0$ ) est égal à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_0 = 0$

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est égal à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_1 = 0$

En conséquence, l'externalisation ne permet pas de prédire la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

L'observation du tableau 66 montre que la valeur de T pour le coefficient  $\beta_0$  est significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_0) = 0,000 \leq 0.05$ ), d'où, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi:

Le coefficient ou la constante ( $\beta_0$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_0 \neq 0$  est acceptée

En outre, la valeur de T pour le coefficient  $\beta_1$  est également significativement différente de 0 avec un seuil de signification ( $\text{Sig}(\beta_1) = 0,000 \leq 0.05$ ), d'où, nous rejetons

l'hypothèse nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative, ainsi:

Le coefficient ( $\beta_1$ ) est différent de 0,  $H_1 : \beta_1 \neq 0$  est acceptée

Ajoutons que le coefficient Bêta standardisé de 0,456, montre un impact positif de l'externalisation sur la gestion des finances publiques locales et illustre une relation modérée et significative (45,6%) entre les variables du modèle.

### **2.1.3.2. Estimation de du modèle de la régression simple « Externalisation et Gestion des finances publiques locales »**

À partir des résultats obtenus, nous sommes en mesure de rejeter l'hypothèse nulle (H0) et de valider l'hypothèse alternative (H1) selon laquelle :

L'externalisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Par conséquent, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle de régression linéaire simple qui relie l'externalisation et la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ayant la forme mathématique suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

Les valeurs de ce modèle sont respectivement :

$Y_i$ : La variable dépendante, à savoir : La Gestion des Finances Publiques Locales

$\beta_0$  : Constante de la régression qui est égale à 2,251

$X$  : La variable indépendante, à savoir : L'Externalisation

$\beta_1$  : Coefficient de la régression (la pente de la droite) qui est égale à 0,339

$\varepsilon$  : Erreur théorique aléatoire

Selon ces données, l'équation estimée pour la régression linéaire simple s'écrit comme suit :

$$\text{Gestion des Finances Locales} = 2,251 + 0,339 \text{ Externalisation} + \varepsilon_i$$

Cela entraîne que pour chaque unité d'augmentation de l'Externalisation, la gestion des finances publiques locales augmente en moyenne de 0,339 unités, et lorsque la variable « Externalisation » est nulle, la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est prédite à être de 2,251.

## **2.2. Résultat du test de l'hypothèse principale (HP2) :**

La deuxième hypothèse principale (HP2) propose que : « Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la

gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ». Ainsi, une analyse de régression linéaire simple, puis une analyse de régression linéaire multiple sont employées pour vérifier l'impact significatif de l'application des outils du NPM en tant que variable indépendante sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba en tant que variable dépendante.

### **2.2.1. Méthode 1 : La Régression Linéaire Simple (RLS)**

#### **2.2.1.1. La validité du modèle de la régression simple « Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales »**

##### **b. Analyse de la corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des Finances Publiques Locales**

La validation initiale du modèle de régression linéaire simple repose sur l'examen de la corrélation entre les variables de l'étude. Le tableau suivant présente les coefficients de corrélation essentiels pour déterminer la nature de la relation (positive, négative ou inexistante) entre les outils du NPM en tant que variable indépendante et la gestion des finances publiques locales en tant que variable dépendante.

**Tableau 67: Les coefficients de corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des Finances Publiques Locales**

| <b>Variable indépendante</b>    | <b>Variable dépendante</b>             | <b>Coefficient de corrélation R</b> | <b>Coefficient de détermination R<sup>2</sup></b> | <b>Coefficient de détermination ajusté</b> | <b>Erreur standard de l'estimation</b> |
|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Outils du New Public Management | Gestion des Finances Publiques Locales | 0,717                               | 0,514                                             | 0,510                                      | 0,35084                                |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

Il ressort de l'analyse du tableau 67 les résultats suivants :

**Le coefficient de corrélation R :** le coefficient de corrélation R est égale à 0,717, indiquant qu'il existe une très forte corrélation positive entre les outils du New Public Management et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et ceci s'explique par son pourcentage qui dépassent 70%.

**Le coefficient de détermination R<sup>2</sup> :** qui est égale à 0,514 indique que 51,4% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la



wilaya d'Annaba est expliquée de la variance des outils du NPM , tandis que les reste de la variance de la gestion des finances locales, à savoir 48,6% est dû à d'autres facteurs ou variables non pris en compte par le modèle.

**Coefficient de détermination ajusté :** cette version plus précise et modifiée du coefficient de détermination  $R^2$ , est égale à 0,510, indiquant qu'après l'ajustement nécessaire du modèle, environ 51,10% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par la variance des outils du NPM . Cela veut dire que même en tenant compte de l'ajustement du coefficient  $R^2$ , la relation reste significative.

**Erreur standard de l'estimation :** cette valeur mesure la dispersion des valeurs observées autour de la ligne de régression. Ainsi une erreur standard de l'estimation égale à 0,35084 est une valeur faible et proche de 0 et indique un bon ajustement du modèle aux données, et une précision acceptable du test.

### **c. Le test F pour la signification globale de Modèle :**

Le test F utilisé dans le tableau d'ANOVA vise à évaluer la significativité et la pertinence du modèle de régression linéaire simple. Il permet dans ce sens de tester l'hypothèse selon laquelle : les outils du NPM ont un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 68: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                       | Somme des carrées | Degré de liberté (ddl) | Moyenne des carrées | Valeur du F-test | Sig*  |
|----------------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|------------------|-------|
| Régression                                   | 17,827            | 3                      | 17,827              | 144,829          | 0,000 |
| Résidu                                       | 16,863            | 135                    | 0,123               |                  |       |
| Total                                        | 34,689            | 138                    |                     |                  |       |
| <b>La décision : hypothèse nulle rejetée</b> |                   |                        |                     |                  |       |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si ( $\alpha \leq 0.05$ )

Le tableau d'ANOVA ci-dessus mise en place pour évaluer la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les outils du NPM et la gestion des finances publiques locales donne une valeur de F égale à 144,829 et une Signification égale à 0.000, inférieure au seuil de significativité spécifié, ( $\alpha \leq 0.05$ ), alors le modèle est globalement significatif et nous devons rejeter l'hypothèse nulle et accepter son alternative en confirmant qu'il existe un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. De plus, la régression explique une part significative de la variation totale des données comme en témoignent la somme des carrés de régression (17,827).

#### **d. Le test T pour la signification des coefficients**

Le test T est appliqué pour évaluer la signification statistique des différents coefficients de la régression comme le montre le tableau 69 ci-dessus.

**Tableau 69: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre les outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Valeur du T-test | Sig*  | Décision                |
|---------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|-------|-------------------------|
|                                             | Coefficient                   | Erreur Standard | Bêta                      |                  |       |                         |
| <b>Constante (<math>\beta_0</math>)</b>     | 1,077                         | 0,193           |                           | 5,567            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Outils du NPM (<math>\beta_1</math>)</b> | 0,710                         | 0,059           | 0,717                     | 12,034           | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

Les résultats présentés dans le tableau 69 confirment l'existence d'un modèle de régression linéaire simple qui relie les outils du NPM et la gestion des finances publiques locales. Cela se base principalement sur :

Le test T, qui est utilisé pour vérifier l'hypothèse nulle selon laquelle le coefficient de la constante est égale à 0, et le coefficient des outils du NPM est égale à 0, autrement dit,

( $\beta_0=0$ ) et ( $\beta_1=0$ ), en conséquence les outils du NPM ne permet pas de prédire la gestion des finances publiques locales au niveau des collectivités locales de la wilaya d'Annaba. On remarque que les valeurs de T pour les deux coefficients sont significativement différentes de 0 avec ( $\text{Sig}(\beta_0)= 0,000 \leq 0.05$ ) et ( $\text{Sig}(\beta_1)= 0,000 \leq 0.05$ ), donc les hypothèses nulles sont rejetées et nous acceptons les hypothèses alternatives selon lesquelles:

Le coefficient de la constante ( $\beta_0$ ) est différent de 0

Le coefficient des outils du NPM ( $\beta_1$ ) est différent de 0

Le coefficient Bêta standardisé de 0,717 , comme indiqué précédemment, souligne également un impact positif des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales et illustre une relation forte et très significative (71,7%) entre les variables de l'étude.

#### **2.2.1.2. Estimation de du modèle de la régression simple « Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales »**

Compte tenu des résultats obtenus, il est justifié de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et d'accepter l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) indiquant que :

Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Dès lors, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle de régression linéaire simple qui relie les outils du NPM et la gestion des finances publiques ayant la forme mathématique suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

Les valeurs de ce modèle sont respectivement :

$Y_i$  : la variable dépendante, à savoir : La Gestion des Finances Publiques Locales

$\beta_0$  : Constante de la régression (intercept) qui est égale à 1,077

$X_i$  : la variable indépendante, à savoir : Les Outils du NPM

$\beta_1$  : Coefficient de la régression (la pente de la droite) qui est égale à 0,710

$\epsilon_i$  : Erreur théorique Aléatoire

Selon ces données, l'équation estimée pour la régression linéaire simple est la suivante :

$$\text{Gestion des Finances Publiques Locales} = 1,077 + 0,710 \text{ Outils du NPM} + \varepsilon_i$$

Il en résulte que pour chaque unité d'augmentation des Outils du NPM, la Gestion des Finances Publiques Locales augmente en moyenne de 0,710 unités, et lorsque la variable « Outils du NPM » est nulle, la Gestion des Finances Publiques Locales au niveau des collectivités locales de la wilaya d'Annaba est prédite à être de 1,077.

## 2.2.2. Méthode 2 : La Régression Linéaire Multiple (RLM)

### 2.2.2.1. La validité du modèle de la régression Multiple « Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales »

#### a. Analyse de la corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales

En premier lieu, il est nécessaire d'analyser la corrélation entre les variables sélectionnées afin de valider le modèle de régression linéaire simple. Le tableau ci-après présente les coefficients de corrélation indispensables pour interpréter la relation entre les outils du NPM (la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation) et la gestion des finances publiques locales.

**Tableau 70: Les coefficients de corrélation entre les Outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales**

| Variable indépendante           | Variable dépendante                    | Coefficient de corrélation R | Coefficient de détermination R <sup>2</sup> | Coefficient de détermination ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Outils du New Public Management | Gestion des Finances Publiques Locales | 0,744                        | 0,554                                       | 0,544                               | 0,33856                         |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

En se fondant sur les résultats obtenus au tableau 70, il s'avère que :

**Le coefficient de corrélation R :** qui exprime l'intensité et illustre le sens de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle suggéré, est égale à 0,744, démontrant qu'il existe une très forte corrélation positive entre les outils du

New Public Management qui sont, en l'occurrence, la décentralisation, le management par la performance ainsi que l'externalisation, et la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et ceci étant interprété par son pourcentage de 74,4% dépassant les 70%.

**Le coefficient de détermination  $R^2$**  : qui est égale à 0,554 , veut dire que 55,4% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée de la variance des outils du New Public Management, à savoir: la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, pendant que les reste de la variance de la gestion des finances locales, soit : 44,6% est dû à d'autres facteurs ou variables non pris en compte par le modèle de régression linéaire multiple.

**Coefficient de détermination ajusté** : Le coefficient  $R^2$  a tendance à surestimer la qualité de la régression linéaire, car sa valeur augmente systématiquement avec l'ajout de variables dans le modèle, et c'est la raison pour laquelle le  $R^2$  ajusté est calculé dans le but de corriger cette surestimation. Ainsi, un  $R^2$  ajusté = 0,544 signifie que, après avoir ajusté le modèle, environ 54,4% de la variance de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par la variance des outils du New Public Management mentionnés précédemment. Cela revient à dire que même en tenant compte de l'ajustement du coefficient  $R^2$ , la relation entre les variables du modèle de la régression linéaire multiple reste significative .

**Erreur standard de l'estimation** : cette valeur mesure la dispersion des valeurs observées autour de la ligne de régression. De la sorte, une erreur standard de l'estimation égale à 0,33856 est considérée comme une valeur faible et proche de 0, illustrant un bon ajustement du modèle aux données et une précision acceptable du test.

#### **b. Le test F pour la signification globale de Modèle**

Le test F utilisé dans le tableau d'ANOVA vise à évaluer la significativité et la pertinence du modèle de régression linéaire multiple. Il permet dans ce sens de tester l'hypothèse selon laquelle : les outils du NPM ont un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

**Tableau 71 : Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales**

**Tableau 71: Evaluation de la pertinence du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                       | Somme des carrées | Degré de liberté (ddl) | Moyenne des carrées | Valeur du F-test | Sig*  |
|----------------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|------------------|-------|
| <b>Régression</b>                            | 19,215            | 3                      | 6,405               | 55,881           | 0,000 |
| <b>Résidu</b>                                | 15,474            | 135                    | 0,115               |                  |       |
| <b>Total</b>                                 | 34,689            | 138                    |                     |                  |       |
| <b>La décision : hypothèse nulle rejetée</b> |                   |                        |                     |                  |       |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

À partir des résultats du test d'ANOVA qui aide à évaluer la pertinence du modèle de régression linéaire multiple entre les outils du NPM : la décentralisation, le management par la performance ainsi que l'externalisation, et la gestion des finances publiques locales, nous pouvons dire que :

La valeur de F est de 55,881, avec une signification égale à 0.000, inférieure au seuil de significativité spécifié, ( $\alpha \leq 0.05$ ), ce qui valide que le modèle de régression est globalement significatif. Ainsi, l'hypothèse nulle est rejetée, tandis que l'hypothèse alternative est acceptée indiquant qu'il existe un impact significatif, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », des outils du NPM (la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation) sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

### **c. Le test T pour la signification des coefficients**

Le test t est appliqué pour vérifier la signification statistique des différents coefficients de la régression comme le montre le tableau 72.

**Tableau 72: Evaluation de la significativité des coefficients du modèle de la régression linéaire simple entre les Outils du NPM et la Gestion des finances publiques locales**

| Modèle                                                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Valeur du T-test | Sig*  | Décision                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|-------|-------------------------|
|                                                             | Coefficient                   | Erreur Standard | Bêta                      |                  |       |                         |
| <b>Constante (<math>\beta_0</math>)</b>                     | 0,961                         | 0,191           |                           | 5,003            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Décentralisation (<math>\beta_1</math>)</b>              | 0,422                         | 0,063           | 0,471                     | 6,734            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Management par la Performance (<math>\beta_2</math>)</b> | 0,224                         | 0,059           | 0,281                     | 3,804            | 0,000 | Hypothèse nulle rejetée |
| <b>Externalisation (<math>\beta_3</math>)</b>               | 0,102                         | 0,050           | 0,137                     | 2,050            | 0,042 | Hypothèse nulle rejetée |

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des sorties du logiciel SPSS v.22

\*Statistiquement significative si  $\alpha \leq 0.05$

L'interprétation du tableau 72 fait ressortir les résultats suivants :

Selon le test T, le coefficient de la constante ( $\beta_0 = 0,961$ ), et le niveau de signification (Sig= 0,000), ainsi l'hypothèses nulle selon laquelle,

le coefficient ( $\beta_0$ ) est égale à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_0 = 0$  est rejetée et on accepte l'hypothèse alternative selon laquelle, le coefficient ( $\beta_0$ ) est différent de 0, autrement dit,  $H_1 : \beta_0 \neq 0$ .

S'agissant des outils du New Public Management, le test T révèle les résultats suivants :

**Le coefficient de la décentralisation** ( $\beta_1 = 0,422$ ), et le niveau de signification (Sig= 0,000  $\leq 0,05$ ), ainsi l'hypothèses nulle selon laquelle,

le coefficient ( $\beta_1$ ) est égale à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_1 = 0$  est rejetée et on accepte l'hypothèse alternative selon laquelle, le coefficient ( $\beta_1$ ) est différent de 0, autrement dit,  $H_1 : \beta_1 \neq 0$ .

**Le coefficient du management par la performance** ( $\beta_2 = 0,224$ ), et le niveau de signification (Sig= 0,000  $\leq 0,05$ ), ainsi l'hypothèses nulle selon laquelle,

le coefficient ( $\beta_2$ ) est égale à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_2 = 0$  est rejetée et on accepte l'hypothèse alternative selon laquelle, le coefficient ( $\beta_2$ ) est différent de 0, autrement dit,  $H_1 : \beta_2 \neq 0$ .

**Le coefficient de l'externalisation** ( $\beta_3 = 0,102$ ), et le niveau de signification ( $\text{Sig} = 0,042 \leq 0,05$ ), ainsi l'hypothèse nulle selon laquelle, le coefficient ( $\beta_3$ ) est égale à 0, autrement dit,  $H_0 : \beta_3 = 0$  est rejetée et on accepte l'hypothèse alternative selon laquelle, le coefficient ( $\beta_3$ ) est différent de 0, autrement dit,  $H_1 : \beta_3 \neq 0$ .

Outre les résultats du test T, Les coefficients Bêta standardisés des variables indépendantes, la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, sont respectivement : (0,471), (0,281), et (0,137). De cette manière, nous pouvons affirmer qu'il existe un impact positif des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales.

#### **2.2.2.1.1. Estimation de du modèle de la régression multiple « Outils du NPM et Gestion des finances publiques locales »**

L'analyse des résultats des différents test précédents soutient l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) de l'hypothèse principale ( $HP_1$ ) selon laquelle :

Les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Dès lors, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle de régression linéaire multiple qui relie la décentralisation, le management par la performance ainsi que l'externalisation en tant que variables indépendantes et la gestion des finances publiques locales en tant que variable dépendante. Ce modèle est défini sous la forme suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_i$$

Les valeurs de ce modèle sont respectivement :

$Y_i$  : la variable dépendante, à savoir : La Gestion des Finances Publiques Locales

$\beta_0$  : Constante de régression (intercept) qui est égale à 0,961

$\beta_1$  : Coefficient de régression relatif à la variable indépendante 1, (Décentralisation) qui est égale à 0,422

$X_1$  : La variable indépendante 1, à savoir : la Décentralisation

$\beta_2$  : Coefficient de régression relatif à la variable indépendante 2, (Management par la Performance) qui est égale à 0,224



X2 : La variable indépendante 2, à savoir : le Management par la Performance

$\beta_3$  : Coefficient de régression relatif à la variable indépendante 3, (Externalisation) qui est égale à 0,102

X3 : La variable indépendante 3, à savoir : l'Externalisation

$\epsilon_i$  : Erreur théorique aléatoire

Avec les coefficients estimés de la régression linéaire multiple, nous pouvons donner l'équation de modèle suivant :

$$\text{Gestion des Finances Publiques Locales} = 0,961 + 0,422 \text{ Décentralisation} + 0,224 \text{ Management par la Performance} + 0,102 \text{ Externalisation} + \epsilon_i$$

Chaque terme de cette équation joue un rôle spécifique pour estimer ou prédire la valeur de la variable dépendante, en l'occurrence, la gestion des finances publique locale au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, et nous pouvons suggérer que :

- Chaque unité supplémentaire de la décentralisation augmente la Gestion des Finances Publiques Locales de 0,422 unité, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.
- Chaque unité supplémentaire du Management par la Performance augmente la Gestion des Finances Publiques Locales de 0,224 unité, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.
- Chaque unité supplémentaire de l'Externalisation augmente la Gestion des Finances Publiques Locales de 0,102 unité, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.
- Finalement, lorsque toutes les variables indépendantes sont nulles, la Gestion des Finances Publiques Locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est prédite à être de 0,961.

### **3. Interprétation des résultats de l'étude de terrain**

Grâce à l'étude de terrain, appuyée par des questionnaires, des entretiens, et des observations, nous avons pu répondre aux interrogations et vérifier les hypothèses de notre recherche. Les réponses obtenues, ou plus exactement les résultats atteints, sont résumés dans le tableau ci-après.

**Tableau 73: Résultats du test des hypothèses de la recherche.**

| Hypothèse                                  | Résultat |
|--------------------------------------------|----------|
| <b>Première Hypothèse Principale (HP1)</b> | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP1a)              | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP1b)              | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP1c)              | Acceptée |
| <b>Deuxième Hypothèse Principale (HP2)</b> | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP2a)              | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP2b)              | Acceptée |
| ● Hypothèse Secondaire (HP2c)              | Acceptée |

**Source :** Réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessus montre les résultats des test statistiques associés à chaque hypothèse de la recherche, il en découle, d'une part :

- La validation de l'hypothèse principale (HP1) qui énonce que : les outils du New Public Management sont mis en application, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ;
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP1a) qui avance que : la décentralisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ;
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP1b) qui suggère que : le management par la performance est appliqué, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ; et
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP1c) qui propose que : l'externalisation est appliquée, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », au niveau des communes de la wilaya d'Annaba

La vérification de ces hypothèses à l'aide de tests t à un échantillon unique (*One Sample T-test*) a révélé la signification statistique de la mise en application des outils du New Public Management, à savoir la décentralisation, le management par la performance, et l'externalisation au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, confirmant ainsi la

pertinence de leur prise en considération dans le cadre de cette étude. Dès lors, cette validation permet de procéder à l'analyse de la deuxième hypothèse principale et de ses différentes hypothèses secondaires, concernant l'impact des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba, via des tests de corrélation ainsi que de régression linéaire simple et multiple.

D'autre part :

- La validation de l'hypothèse principale (HP2) qui énonce que : les outils du New Public Management ont une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP2a) qui avance que : la décentralisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP2b) qui suggère que : le management par la performance a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.
- La validation de l'hypothèse secondaire (HP2c) qui propose que : l'externalisation a une influence positive, au seuil de signification «  $\alpha \leq 0,05$  », sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

Selon les résultats des tests statistiques, toutes les hypothèses des modèles de régression linéaire simple et multiple sont acceptées. Ces modèles montrent que, lorsqu'on considère uniquement la décentralisation, 46,2 % de la variation dans la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par le modèle. Lorsqu'il s'agit uniquement du management de la performance, 37,1 % de cette variation est expliquée par le modèle. En ce qui concerne l'externalisation seule, le modèle explique 20,8 % de la variation. Cependant, lorsque les trois variables indépendantes (décentralisation, management par la performance et externalisation) sont prises en compte simultanément, plus de la moitié des variations, soit 55,4 %, de la gestion des finances publiques locales sont expliquées par le modèle. Compte tenu de l'application modeste et limitée des outils du New Public Management dans la gestion des communes de la wilaya d'Annaba, ceci étant constaté dans l'analyse des différentes dimensions du questionnaire (voir la section 2), cette proportion est

considérée néanmoins comme très satisfaisante. Dans ce contexte spécifique, les interprétations suivantes peuvent être données :

- Le transfert de nouvelles compétences aux collectivités locales, notamment aux communes, dans le cadre de la décentralisation, rapproche les responsables locaux, qu'ils soient fonctionnaires ou élus, des citoyens, leur permettant de mieux identifier les besoins spécifiques de leur communauté. Cette proximité a favorisé ainsi une allocation plus efficace des ressources financières, sans gaspillage, en adaptant les décisions budgétaires aux priorités locales ;
- La décentralisation a favorisé l'attention sur les projets et les investissements les plus adaptés aux atouts des communes de la wilaya d'Annaba, notamment dans le domaine touristique, menant ainsi une répartition plus efficace des dépenses publiques locales ;
- La décentralisation met l'accent sur la responsabilité des élus locaux, qui deviennent directement redevables envers leurs électeurs et tenus de gérer les finances publiques locales de manière transparente. Dans ce sens, cet engagement a encouragé une meilleure gestion des finances publiques au niveau local ;
- Le management par la performance a conduit à une utilisation plus judicieuse et flexible des ressources publiques locales ;
- Le management par la performance a impliqué un suivi régulier des résultats financiers et des indicateurs de performance, offrant aux managers locaux une analyse pertinente et plus adéquate de la gestion des recettes et des dépenses locales. Cela a permis une détection plus rapide des défaillances et un ajustement efficace des stratégies en fonction des résultats obtenus ;
- En outre, le suivi et le contrôle exercés par les autorités centrales, bien que considérés comme excessifs et pressants par les managers et les élus locaux, ont fortement contraint ces derniers à rendre compte de leurs décisions financières. Ainsi, une responsabilisation accrue a été instaurée pour améliorer la gestion des finances locales ;
- L'externalisation, sous sa forme légale de concession, a permis aux communes de la wilaya d'Annaba de bénéficier de services de qualité tout en optimisant l'affectation des ressources ;
- En externalisant les services secondaires et non essentiels, les responsables des communes ont pu se focaliser sur leurs missions principales, telles que le développement local, l'aménagement du territoire, la sécurité publique, et la gestion

des infrastructures. De cette manière, l'accent est mis sur les décisions financières qui orientent la politique de la commune, favorisant ainsi une gestion plus stratégique des finances ;

- Souvent confrontées à la concurrence et à la rivalité, les entreprises privées sont incitées à offrir des services publics de qualité à moindre coût, contribuant ainsi à l'efficacité des finances publiques locales ;
- L'externalisation des services publics locaux a permis, à long terme, de protéger les communes contre des risques financiers qu'elles ne pouvaient ni gérer ni maîtriser.

## **Conclusion :**

Cette troisième partie de la thèse a été dédiée à l'aspect empirique et analytique de la recherche. D'une part, nous avons déchiffrer sur le plan théorique, la relation qui existe entre les trois sous variables théoriques, à savoir : la décentralisation, le management par la performance ainsi que l'externalisation, et la gestion des finances publiques de manière générale et celles des collectivités locales de manière particulière. Cette étape considérée cruciale et confirmatoire, nous a permis de construire une base pour notre étude pratique à partir des études antérieures et des expériences internationales qui ont montré la pertinence de l'application des outils du NPM sur la gestion des finances publiques. D'autre part, nous avons expliqué la méthodologie adoptée pour répondre à la problématique de la recherche et atteindre les objectifs soulignés.

En ce qui concerne les résultats obtenus de l'étude pratique, les tests statistiques ont confirmé toutes les hypothèses principales et secondaires de la recherche. Dès lors, les modèles de régression linéaire simple ont montré respectivement que, lorsqu'on considère uniquement la décentralisation, 46,2 % de la variation dans la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba est expliquée par le modèle, lorsqu'il s'agit uniquement du management de la performance, 37,1 % de cette variation est expliquée par le modèle, et en ce qui concerne l'externalisation seule, le modèle explique 20,8 % de la variation. Cependant, le modèle de régression multiple, qui regroupe les trois sous-variables indépendantes sont prises en compte simultanément, plus de la moitié des variations, soit 55,4%, de la gestion des finances publiques locales sont expliquées par le modèle.

# ***Conclusion Générale***

## **Conclusion Générale**

Depuis les années 1980 et après de nombreuses crises générant des pressions économiques, financières et politiques, les pays du monde entier commencent à mettre en œuvre des réformes pour sauver le secteur public. L'une de ces réformes est le New Public Management, qui a été initiée par les pays anglo-saxons principalement le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande.

Après l'« *Old Public Management* », cette approche, dite le « *New Public Management* », est archivée dans l'histoire comme l'événement marquant d'une série de réformes jamais achevées du secteur public, et qui a abouti à ce qu'on appelle aujourd'hui le « *New Public Governance* ». Identifié, développé et défini par Christopher Hood, le NPM n'est rien d'autre qu'une approche de gestion des services publics via des outils du secteur privé censé être plus performant dans le but est d'atteindre à la fois l'efficacité et l'efficience longtemps attendus et dorénavant exigées par les citoyens. Dans cette perspective, le désengagement de l'État, la privatisation et la commercialisation des fonctions du secteur public sont fortement encouragés par les fondateurs et les prometteurs de cette approche.

Ces dernières années ont vu une préoccupation croissante concernant l'impact du NPM sur la gestion des finances publiques. La plupart des recherches ont mis en évidence que ces impacts sont divers et dépendent d'une multitude de facteurs et d'enjeux spécifiques. Dès lors, le contexte (politique, atouts, objectifs des pays) dans lequel le NPM est adopté a pu, d'une part, influencer la forme du NPM et, d'autre part, les répercussions de cette forme sur la gestion des finances publiques. Considéré ainsi, l'importance du NPM et l'attention croissante portée à la démarche de performance dépassent le cadre central pour inclure les CL, où la gestion des finances publiques s'avère particulièrement problématique. De façon plus détaillée, la réforme du secteur public local est devenue impératif, en raison du rôle actif des CL et des nouvelles attentes des citoyens, découlant des multiples évolutions socio-économiques. Ce statut renouvelé des CL, notamment celui des communes, a complexifié la gestion financière, rendant indispensable l'adoption urgente des outils du NPM au niveau local.



C'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance de notre recherche, qui a pour objectif principal d'évaluer l'impact des outils du New Public Management sur la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales. De ce fait, notre choix s'est porté plus précisément sur les 12 communes de la wilaya d'Annaba, et nous souhaitons répondre, via le développement théorique et pratique de cette thèse à la question principale suivante :

*Dans quelle mesure les outils du New Public Management influencent-ils la gestion des finances publiques au niveau des communes de la Wilaya d'Annaba ?*

Les questions secondaires qui en découlent sont :

- Les communes de la wilaya d'Annaba utilisent-elles les outils du NPM dans la gestion des finances publiques locales ?
- Les outils du NPM influencent-ils la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ?
- Quels sont les défis et les obstacles rencontrés dans l'application des outils du NPM dans la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ?

Afin de répondre à la question principale ainsi qu'aux questions secondaires de notre recherche, plusieurs étapes méthodologiques ont été suivies dans le cadre d'une approche structurée :

- Une première partie théorique, consacrée à une revue de la littérature, portant sur les concepts clés et les fondements théoriques du NPM, afin d'évaluer les principales théories et outils caractérisant cette approche.
- Une deuxième partie également théorique, dédiée à l'exploration de la gestion des finances publiques locales et de ses différents composants, qui façonnent le paysage financier des CL algériennes.
- Ensuite, un segment important de la thèse a été réservé à la conceptualisation de la relation entre la variable indépendante ; le NPM, et ses sous-variables, à savoir : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation ; ainsi que la variable dépendante : la gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales. Cette étape était essentielle pour clarifier les liens théoriques et établir une base solide pour les analyses empiriques.

- Et pour compléter l'architecture de la thèse, une troisième partie consistant en une étude de cas appliquée à la wilaya d'Annaba a été soigneusement intégrée dans le plan de travail. À cet égard, un questionnaire a été distribué auprès des responsables des 12 communes de cette wilaya et complété par des entretiens semi-directifs. Les données quantitatives collectées ont ensuite été traitées et analysées via le logiciel *SPSS v.22*.

### **Résultats de la recherche :**

Selon les principaux axes développés dans notre étude, tant dans la partie théorique que pratique, nous pouvons avancer les résultats suivants qui soulignent l'influence des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales :

#### **La gestion des finances publiques au niveau des collectivités locales :**

La gestion des finances publiques au niveau des CL n'est plus une simple activité opérationnelle qui se limite à l'affectation des recettes et dépenses pour gérer les services publics dans un territoire précis. Bien au contraire, elle est devenue une mission compliquée et un outil primordial qui a un impact sur la politique publique mise en place tant à l'échelle infranationale qu'à l'échelle nationale. La complexité inhérente à la gestion des finances publiques locales résulte de la diversité de ses rôles et missions, ce qui exerce une pression accrue sur les responsables locaux. Dans un contexte d'austérité, les CL, notamment les communes, doivent non seulement assurer une administration efficace, offrir des services de qualité, réaliser des économies, et respecter l'exécution des lois, mais elles doivent également préserver leur légitimité. Cela inclut la promotion de la participation démocratique, le renforcement de la confiance des citoyens-électeurs, tout en étant tenues de rendre des comptes à l'État et de justifier de manière détaillée l'allocation des recettes et des dépenses publiques locales.

Au niveau des 12 communes étudiées, Il a été mis en évidence que :

- La gestion des finances publiques représente une mosaïque caractérisée par une dynamique multidimensionnelle. En commençant par un cadre législatif qui constitue le principal guide et la référence ultime orientant toutes les CL en Algérie, il s'agit principalement du code des CL, qui a suscité de nombreuses polémiques depuis sa mise en application, notamment en ce qui concerne la gestion des domaines de l'État,

les décisions de la tutelle et le rôle des élus locaux. Ces derniers, qui sont les mieux placés pour prendre des décisions concernant leurs territoires, voient cependant leurs prérogatives entourées de beaucoup d'ambiguïté et d'obstacles, d'abord d'ordre législatif, puis d'ordre technique et opérationnel, notamment en matière de gestion de la fiscalité locale. C'est pourquoi le projet de loi relatif au nouveau code des CL est particulièrement attendu, en raison des nouvelles prérogatives qu'il promet d'introduire pour renforcer le rôle des élus locaux.

- Tel que mentionné dans la partie théorique, le PCD est l'un des instruments de financement des communes. Ce que rajoute l'étude pratique, c'est qu'il constitue une source primordiale et un pilier incontournable pour financer l'investissement local et couvrir les aspects économiques, sociaux, culturels et sportifs des communes. Cependant, la commune est devenue fortement dépendante de ce plan, qui fait l'objet d'un contrôle strict de la part du gouvernement, limitant ainsi l'autonomie décisionnelle des responsables locaux.
- Il en va de même pour la CSGCL. Lorsque les communes disposent de revenus propres insuffisants, l'État se voit obligé d'accorder des subventions pour financer les dépenses associées aux nouvelles compétences qui leur sont transférées. Or, sur le long terme, cette politique est souvent jugée inefficace, car elle crée des collectivités locales co-dépendantes et peu productives.
- Par ailleurs, l'échantillon étudié a révélé des lacunes importantes en matière de participation citoyenne et de transparence dans la gestion des finances publiques locales, ce qui peut remettre en question la raison d'être même d'une assemblée élue au niveau local. En effet, bien que cette assemblée soit censée incarner la démocratie participative, dans les communes étudiées, les aspects de la participation des citoyens et de la transparence sont très limités. Le budget participatif, la consultation des décisions locales et l'accès à l'information financière sont des droits quasiment inexistants. Sous cet angle, il est presque impossible pour les citoyens de contribuer aux choix stratégiques ayant un impact direct sur leurs vies quotidiennes.

### **Les outils du New Public Management :**

Face au monopole gouvernemental inutile et à sa position de locomotive unique et principal, les réformes du NPM ont proposé d'adopter la décentralisation de la gestion publique aux collectivités locales, censées être les pôles du développement locale, et

réserver à l'État le rôle d'un régulateur dans le but de répondre efficacement aux besoins et préférences hétérogènes de leurs populations. De ce fait, la proximité du responsable « décideur » au citoyen « usager » permet non seulement de mieux répondre aux attentes locales, mais également, de garantir une gestion publique proactive, économiquement efficiente et une utilisation optimale des ressources locales. De son côté, l'Algérie a adopté la réforme de décentralisation, avec pour objectif une meilleure adaptation des services publics locaux et une meilleure implication des citoyens dans la décision locale, en mettant un accent particulier sur l'importance de cet outil dans l'optimisation de la gestion des finances publiques locales.

Dans le cadre de notre étude, nous avons constaté les résultats suivants :

- La décentralisation a permis une gestion plus efficace des finances publiques locales via une responsabilisation accrue des élus locaux, qui sont désormais redevables envers leurs électeurs, et ils sont tenus de garantir une transparence dans la gestion budgétaire. Ce cadre a favorisé une meilleure allocation des ressources financières, en évitant le gaspillage et en adaptant les décisions aux priorités spécifiques des citoyens locaux. En parallèle, l'attention s'est portée davantage sur des investissements alignés avec le potentiel distinctif de chaque commune de la wilaya d'Annaba, ce qui a renforcé une répartition plus rationnelle et pertinente des dépenses publiques locales. Par conséquent, l'impact positif de la décentralisation sur la gestion des finances locales des communes de la wilaya d'Annaba a été confirmé.
- De plus, l'échantillon de l'étude a mis en lumière que la décentralisation financière via son pouvoir de répartition des ressources publiques a amélioré les disparités financières. Les subventions deviennent alors un mécanisme crucial pour garantir un fonctionnement adéquat des communes, malgré les limitations de leurs ressources propres. Cela pose néanmoins la question de la dépendance financière de certaines communes vis-à-vis de l'État.
- Par ailleurs, en se limitant à une forme essentiellement administrative, la décentralisation n'a pas pleinement atteint ses objectifs. Cette limitation résulte, d'une part, de contraintes juridiques et, d'autre part, de l'incapacité des communes à adopter d'autres formes de décentralisation. Autrement dit, la décentralisation actuellement en vigueur se manifeste par un découpage géographique de l'État en plusieurs unités décentralisées (communes et wilayas), visant à rapprocher l'administration des citoyens. Cependant, ces unités, en particulier les communes, peinent à dépasser un

rôle strictement administratif et n'ont pas réussi à générer de richesse ni à encourager des investissements locaux indépendants du soutien de l'État, les éloignant ainsi du rôle stratégique qui leur est assigné.

- Les ressources propres des communes demeurent insuffisantes pour répondre à leurs besoins, ce qui tend à accentuer le déséquilibre décisionnel dans le processus budgétaire. En effet, les élus locaux, qui sont les premiers et directs représentants des citoyens, ont le droit de participer à l'élaboration du budget local. Cependant, leur rôle dans ce processus reste limité comparé à celui des représentants de l'État (tels que les chefs de daïras et les walis), dont les voix et l'influence pèsent davantage. Par conséquent, bien que les élus locaux soient censés garantir une certaine autonomie des communes dans la gestion de leurs ressources, les nombreux niveaux de validation imposés par la législation restreignent significativement leur capacité à prendre des décisions financières indépendantes. Cette situation met en évidence les défis permanents dans la concrétisation d'une décentralisation véritable, où l'autonomie décisionnelle, bien que proclamée, se heurte fréquemment à des mécanismes de contrôle centralisé.
- Quant à l'autonomie fiscale des communes de la wilaya d'Annaba, et plus largement de l'ensemble des communes algériennes, celle-ci est fortement restreinte, limitant ainsi leur capacité à générer des recettes fiscales de manière autonome pour financer les besoins spécifiques de leurs habitants.
- Finalement, même si chaque commune se distingue par un potentiel spécifique, lié à des caractéristiques géographiques, économiques ou sociales, susceptibles de favoriser la mobilisation de recettes fiscales et l'enrichissement des ressources locales, ce potentiel restent parfois inaccessibles en raison de restrictions, encore une fois, d'ordre juridique.

Comme indiqué précédemment, le management par la performance apporte des indicateurs précis pour mesurer la performance dans le secteur public, incitant les responsables publics à formuler clairement leurs objectifs, à préparer les ressources nécessaires et, finalement, à évaluer la performance de leurs décisions. Cette pratique leur permet ainsi d'utiliser les moyens disponibles de manière rationnelle et optimale, et d'être directement tenus responsables de leurs actions.

Les résultats de l'étude indiquent que le management par la performance a favorisé une utilisation plus rationnelle et adaptable des ressources publiques locales. Cette approche a introduit un suivi régulier des résultats financiers et des indicateurs de performance, permettant aux gestionnaires locaux d'obtenir une analyse plus fine et appropriée de la gestion des recettes et des dépenses. Grâce à cela, les défaillances ont pu être détectées plus rapidement, facilitant des ajustements stratégiques efficaces en fonction des résultats observés. Par ailleurs, le suivi et le contrôle exercés par les autorités centrales ont imposé une obligation accrue de rendre compte des décisions financières, renforçant ainsi la responsabilisation dans la gestion des finances locales.

Cependant, il ressort de l'étude empirique que la mise en œuvre du management par la performance au niveau des communes de la wilaya d'Annaba ne permet pas d'atteindre des résultats optimaux en raison de divers facteurs ; à savoir :

- L'utilisation des indicateurs de performance reste relativement limitée, que ce soit dans la gestion des finances publiques locales, dans l'administration locale, ou dans la gestion des services publics locaux. Cette situation pourrait néanmoins s'améliorer, car les responsables locaux ont exprimé une forte volonté et une appréciation notable de la valeur ajoutée potentielle du management par la performance, notamment depuis son adoption et son application officielle dans la gestion des finances publiques.
- Le management par la performance considère que le secteur public local devrait adopter certaines pratiques issues du secteur privé, telles que le contrôle de gestion. Dans les communes de la wilaya d'Annaba, il n'existe cependant pas de dispositif formellement nommé « contrôle de gestion ». Néanmoins, certaines pratiques et processus, à différents niveaux administratifs, intègrent partiellement des outils basiques de ce concept. En général, la forme de contrôle la plus répandue dans les communes étudiées se limite à un contrôle de type réglementaire et procédural, souvent perçu comme rigide et contraignant. Ce contrôle est principalement axé sur la vérification, le suivi et la traçabilité de la gestion des finances publiques locales, sans que la performance ne soit un objectif ou un principe central. De la sorte, pour les responsables locaux de ces communes la performance y est davantage considérée comme un outil facultatif qu'une exigence obligatoire.
- En outre, le management par la performance, en particulier dans le secteur public local, ne se limite pas à l'utilisation d'indicateurs ni à l'évaluation des résultats. Dans

ce contexte précis, pour être performant, il est essentiel de jouir d'autonomie, de liberté dans la gestion des ressources et l'affectation des dépenses, ainsi que d'une motivation pour prendre des initiatives, corriger les stéréotypes sur les élus locaux et briser le statu quo des pratiques passées. Or, toutes ces perspectives ne sont pas pleinement réalisables et elles sont directement entravées, d'une part, par des obstacles d'ordre légal, tels que des contraintes réglementaires rigides, et, d'autre part, par l'absence d'une culture institutionnelle favorable aux changements et aux initiatives audacieuses.

- Un autre facteur important ayant entravé l'application optimale du management par la performance est l'enchevêtrement des rôles et le partage déséquilibré des responsabilités entre les représentants de l'État et les élus locaux (représentants des citoyens). Dans de nombreux cas, les communes étudiées sont soumises à des directives émanant des ministères du gouvernement central, que leurs représentants (secrétaires généraux, directeurs et chefs de daïras) doivent mettre en œuvre au niveau local. Cependant, aux yeux des citoyens, ce sont toujours les membres de l'Assemblée Populaire Communale qui sont les premiers tenus responsables des promesses non tenues.

*In fine*, face à des restrictions budgétaires plus rigoureuses, à des attentes citoyennes changeantes et à une demande croissante de rentabilité dans un contexte d'austérité, les CL ont été confrontées à des réformes profondes, dépassant largement la simple décentralisation ou l'amélioration des performances. Ces transformations incluent également l'externalisation d'un large éventail de services publics locaux.

Dès lors, dans un souci d'efficience, ces collectivités ont entrepris de déléguer certaines de leurs activités et services non essentiels à des tiers, souvent issus du secteur privé. Cette stratégie vise à réaliser des économies substantielles tout en permettant aux entités publiques de se concentrer sur leurs missions principales et d'améliorer la qualité des services rendus, grâce à l'expertise du secteur privé.

Dans le même ordre d'idées, l'externalisation constitue un pilier essentiel du NPM, qui encourage les CL à déléguer certaines de leurs activités et services publics à des prestataires externes pour en renforcer l'efficacité. Le NPM attend ainsi de cet outil qu'il améliore les performances des communes et des wilayas, en impliquant

principalement des entreprises privées dans la fourniture de certains services publics locales. Ce mécanisme, conçu pour promouvoir la concurrence et l'innovation, peut également avoir un impact positif sur la gestion des finances publiques locales en réduisant les coûts et les dépenses, tout en optimisant la pertinence, l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources locales.

Ainsi, l'étude menée a révélé plusieurs résultats, parmi lesquels :

- De nouvelles mesures ont été instaurées pour encadrer la gestion des services publics locaux et les adapter aux réalités contemporaines et aux exigences du développement économique local. Cependant, il est notable que certaines réformes demeurent insuffisantes, en particulier en ce qui concerne l'externalisation des services publics locaux. Actuellement, cette externalisation prend la forme de concession ou de marché public, restreignant l'adoption de nouveaux modèles pourtant essentiels, tels que les partenariats public-privé (PPP), ou les contrats de performance.
- L'externalisation a permis aux communes de la wilaya d'Annaba de bénéficier de services de qualité adaptés aux besoins et attentes des citoyens locaux tout en optimisant l'affectation des ressources.
- Grace à la maîtrise et à l'expertise des entreprises privées qui sont incitées à offrir des services publics de qualité à moindre coût, l'externalisation a pu générer des économies d'échelles et améliorer l'efficience de la gestion des finances publiques locales.
- L'étude pratique a montré également qu'en externalisant des services publics tels que : la collecte et le traitement des déchets, les infrastructures sportives et culturelles, l'entretien des espaces verts et parcs publics, etc., les responsables des communes ont pu se focaliser sur leurs missions principales. De cette manière, l'accent est mis davantage sur les décisions stratégiques qui affectent directement la politique de la commune comme la gestion de la fiscalité locale.
- Trop souvent, les risques liés à l'externalisation dans le secteur public sont minimisés ou ignorés. Ces risques incluent notamment la corruption, les conflits d'intérêts, et le



comportement opportuniste de certains prestataires de services publics, motivés principalement par des intérêts personnels au détriment de l'intérêt général. Ainsi, parfois, l'absence d'une gestion des risques adéquate a entraîné des coûts supplémentaires, compromettant l'impact positif de l'externalisation sur la gestion des finances publiques au niveau des communes de la wilaya d'Annaba.

En nous appuyant sur les résultats explorés ci-dessus, nous pouvons affirmer que les communes de la wilaya d'Annaba ont adopté les outils du NPM, notamment : la décentralisation, le management par la performance et l'externalisation, dans le cadre d'une réforme de modernisation du management public impliquant toutes les administrations publiques et locales en Algérie. Malgré la mise en application partielle de ces trois outils, ils ont eu une influence significative et positive sur la gestion des finances publiques locales. Cette influence reste néanmoins tributaire de certains défis et lacunes qui ouvrent la voie à des pistes de réflexion futures pour mieux cerner les contours du modèle de NPM approprié au contexte local algérien.

### **Suggestions :**

À la lumière des résultats obtenus dans le cadre de cette étude, nous proposons les suggestions suivantes dans le but d'optimiser les avantages apportés par les outils du NPM :

- Une actualisation et une révision du code des collectivités territoriales et du code des élections sont désormais nécessaires dans le but d'adapter le rôle des communes aux nouvelles exigences et enjeux, lever les contraintes réglementaires qui limitent le rôle des élus locaux, et mettre en place un cadre législatif clair et cohérent.
- Dans le but de renforcer l'engagement des communes, les rendant plus autonomes, responsables et productives, il est nécessaire de contrôler et rationaliser les subventions qui leur sont attribuées par l'État.
- Comme l'autonomie décisionnelle, l'autonomie fiscale représente un autre pilier fondamental pour les communes, ainsi, il est impératif de répondre aux exigences de l'autonomie fiscale afin de permettre aux communes de gérer et générer des revenus propres, réduire leur dépendance vis-à-vis des subventions de l'État et mettre en place une concurrence saine entre elles.

- Renforcer la transparence pour restaurer la confiance entre les citoyens et les élus locaux, et promouvoir la participation citoyenne dans le processus décisionnel des affaires locales via l’affichage public des décisions de l’APC sur des plateformes numériques, la mise en place des consultations publiques et des budgets participatifs, ...etc.
- Élaborer et standardiser des indicateurs de performance stratégiques et adaptés aux objectifs de chaque niveau de la commune, non seulement pour suivre l’avancement des projets ou la qualité des services publics, mais plutôt pour évaluer l’efficacité, l’efficience et la pertinence de toutes les décisions financières, organisationnelles et sociales mise en place.
- Instaurer un dispositif indépendant de contrôle de gestion pour compléter le contrôle juridique par une évaluation axée sur l’optimisation de la gestion des finances publiques locales.
- Mettre en place des programmes de formation continue pour renforcer les compétences des managers locaux (fonctionnaires et élus locaux) en fonction des nouvelles exigences managériales prévues par le NPM, notamment : la gestion axée sur les résultats, le benchmarking, l’orientation vers l’usager, ...etc.
- Favoriser un environnement de travail basé sur la collaboration, l’identification claire des rôles, la valorisation des initiatives locales, et la lutte contre les stéréotypes sur les élus locaux.
- Adopter de nouvelles formes d’externalisation en privilégiant celles qui permettent aux communes de renforcer leur expertise, notamment les partenariats public-privé (PPP), et prioriser l’externalisation des investissements les plus avantageux pour chaque commune.
- Il est également impératif pour les responsables publics locaux d’instaurer des mécanismes de suivi, un système de contrôle rigoureux et une gestion prudente des contrats de concession pour maîtriser les risques inhérents aux décisions d’externalisation.
- Collaborer mutuellement avec les universités et établir des relations avec les chercheurs académiques en participant à des colloques, conférences et journées d’études, afin de comprendre ensemble les enjeux de la gestion des finances publiques locales, trouver des solutions aux problématiques non résolues et tirer parti de leurs interprétations et suggestions.

### **Limites de la recherche :**

#### **Sur le plan théorique :**

Nous avons été particulièrement freinés par la limitation de références théoriques pour la variable dépendante, à savoir la gestion des finances publiques locales et notamment, au niveau des CL algériennes. Hormis le code des collectivités territoriales et quelques décrets et règlements législatifs concernant la fiscalité locale, il existe peu de bases théoriques ou de références variées pour développer ce sujet. En revanche, pour la variable indépendante, nous avons trouvé une abondance de références et de documentation, ce qui crée un déséquilibre dans les sources disponibles.

#### **Sur le plan pratique :**

La difficulté majeure de cette recherche a été rencontrée lors de la distribution des questionnaires au niveau des communes de la wilaya d'Annaba. Les responsables locaux ont souvent refusé l'accès à l'administration locale et ont également refusé de répondre aux questionnaires ou de fournir des informations de base telles que le budget local et le compte administratif. Bien que ces documents soient censés être publics et disponibles pour les citoyens dans un souci de transparence, il a été difficile de les obtenir, de les consulter, ou surtout d'en faire des photocopies.

De plus, même lorsque les responsables acceptaient de répondre, ils avaient souvent des difficultés à comprendre les questions, malgré plusieurs simplifications et reformulations pour en faciliter la compréhension. Leur formation étant davantage axée sur l'aspect opérationnel plutôt que sur l'analyse conceptuelle et théorique et cela compliquait de plus en plus le travail sur notre étude de cas.

Les entretiens semi-directifs ont également été problématiques. Les responsables locaux étaient soit trop occupés pour répondre à nos questions, soit réticents à donner des réponses, malgré les assurances d'anonymat, et certains ne savaient tout simplement pas quoi répondre, ce qui a limité la collecte d'informations qualitatives nécessaires à l'étude.

En outre, les obstacles manifestés dans la partie pratique de la recherche ont été exacerbée par l'écart existant entre les perspectives théoriques et la réalité pratique. En effet, la richesse des perspectives théoriques contraste fortement avec la mise en œuvre pratique, ce qui complique l'application des concepts théoriques dans un contexte réel.

Une autre difficulté notable était le manque d'intérêt et d'importance accordé par les répondants au questionnaire de l'étude. Ces derniers ont répondu de manière aléatoire, et nous avons été obligé à éliminer plusieurs questionnaires pour éviter de biaiser les résultats de la recherche.

Enfin, les difficultés pratiques rencontrées ont provoqué des retards considérables, et plus précisément les obstacles à la collecte de données ont retardé l'obtention d'un échantillon représentatif pour notre recherche de plusieurs mois, compromettant ainsi le calendrier prévu pour la recherche.

Après avoir identifié les contraintes et difficulté de notre recherche dans le but de mettre en lumière les défis rencontrés, nous espérons que les futurs chercheurs peuvent cibler leurs études pour combler ces lacunes et de concevoir des outils de collecte de données plus adaptés aux particularités de l'administration des CL en Algérie.

### **Perspectives de la recherche :**

Notre étude théorique a permis de démontrer l'existence d'une relation entre les outils du NPM et la gestion des finances publiques et locales. Par ailleurs, les résultats empiriques confirment que les outils du NPM, notamment la décentralisation, le management par la performance, et l'externalisation, exercent une influence positive et statistiquement significative sur la gestion des finances publiques des communes de la wilaya d'Annaba. Cependant, la recherche dans ce domaine demeure ouverte et en constante évolution. Dès lors, il apparaît pertinent d'envisager et d'explorer des travaux supplémentaires intégrant l'ensemble des outils du NPM pour évaluer leur applicabilité potentielle dans les CL à l'échelle nationale. De cette manière, notre étude ouvre la voie à d'autres pistes de recherche, telles que :

- Comparaison des réformes du NPM appliquées en Algérie et dans d'autres pays.
- Étude des perspectives d'application de l'approche de performance au sein des collectivités locales algériennes.
- L'impact des compétences managériales sur la performance des collectivités locales algériennes.
- Le rôle de la budgétisation axée sur les résultats dans l'amélioration de la gestion des finances publiques locales.

- Impact du Partenariat public-privé (PPP) sur la gestion des services publics locaux.
- Formes et perspectives de l'externalisation dans les collectivités locales en Algérie.
- État des lieux du processus de décentralisation en Algérie.

Évaluation de l'impact des TIC sur la gestion des finances publiques locales.

# ***Bibliographie***

## **Bibliographie :**

### **Livres :**

Aben Jacques, (2003) : Gestion et Financement des Collectivités locales, L'Harmattan, Paris.

Aktouf Omar, (1992) : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUO, Québec.

Allix Edgard, (1921) : Traité élémentaire de science des finances et de législation financière française, Rousseau & Cie, Paris.

Aravacik Esra Dundar, (2018) : Social policy and the welfare state, Public economics and finance, dirigé par Bernur Açıkgoz, Turkey. Disponible sur : <https://www.intechopen.com/chapters/64579>

Astier Françoise, (1996) : Le budget des collectivités locales, ED Ellipses, Paris.

Backhaus Jürgen G, et WAGNER, Richard E, (2005) : Society, state, and public finance: Setting the analytical stage, Handbook of public finance.

Benkraiem Ramzi, et al, (2014): Structure du capital et choix managériaux, Edilivre, no. hal-00925425

Benoît Cyril, (2018) : *Public Choice*, Dictionnaire d'économie politique. Capitalisme, institutions, pouvoir, dirigé par Hay Colin, et Andy Smith, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 376-389.

Benomar Nadia, et Fortin Ariane-Hélène, (2020) : Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation, Pole santé HEC Montréal, Canada.

Bezes Philippe, et Christine Musselin, (2015) : Chapitre 5 / Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ?, Laurie Boussaguet éd., Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ? Presses de Sciences, pp. 125-152.

Bhatia Harbans Lal, (2018) : Public finance, Vikas Publishing House, India.

Brian Ellis, (2023): The New Welfare State, On Civilizing Capitalism, Ed1, Palgrave Macmillan, pp.215-226.

Buchanan James M, et Tollison Robert D, (1984) : The Theory of public choice—II, University of Michigan Press.

Carlier Bruno, et Ruprich Ruprich-Robert, (1996) : Initiation aux finances locales , Ed. Berger-Levrault, France.

Chaudey Magali, (2014): Chapitre 4. La théorie de l'agence, Analyse économique de la firme, dirigé par Chaudey Magali, Armand Colin, pp. 101-126.

Cristina Onet, (2015): Public Finance Law, the general part, Lumina Lex Publishing House, Bucharest.

Crocker Linda., et Algina James, (2008) : Introduction to Classical and Modern Test Theory. Wadsworth Publishing.

Daoudi Farid, (2022) : L'Algérie Aléatoire-Ses maux-clés endogènes-Une matrice de sous-développement, Editions Universitaires Européennes.

De Landsheere, (1979) : Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation, Presses Universitaires de France, Paris.

Dubois Vincent, (2011) : Adieu Colomb-Béchar, Edifree, Paris.

Dufour Anne-Claire, et al, (2019) : Chapitre 2. Les caractéristiques des budgets locaux, Finances publiques, Dirigé par Dufour Anne-Claire, et al, Finances Publiques, pp. 339-408, Ellipses, Paris

Durant Claire, et André Blais, (2003) : La Mesure, Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, dirigé par Gauthier Benoît, Presses de l'Université du Québec, pp. 185-209.

Emery Yves et al, (2004) : La formation continue dans les services publics: analyse de l'impact des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et d'encadrement, Editions Scientifiques Européennes, Peter Lang, Berne.

Fabre Christine, (2016) : Les collectivités territoriales et la décentralisation, 9ème édition, La documentation française.

Freund Julien : (1990) : VIII. L'inévitable bureaucratie. Contribution à une étude critique des idées de Max Weber sur la bureaucratie, Études sur Max Weber, dirigé par Freund Julien, Librairie Droz, Genève, pp. 203-235.

Garrett Thomas A., et John C. Leatherman, (2020) : An Introduction to State and Local Public Finance, WVU Research Repository

Ghertman Michel et Groupe H. E. C, (1998) : Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Giovanni Allegretti, (2019) : BP vs NPM: deux acronymes, deux mondes opposés ou étroitement liés?. En finir avec le New Public Management, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris. Disponible sur : <https://books.openedition.org/igpde/5847?lang=fr#authors>

Giovanni Allegretti, (2019) : BP vs NPM: deux acronymes, deux mondes opposés ou étroitement liés?, En finir avec le New Public Management, dirigé par Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun , IGDPE, Paris, pp. 161-210

Grefe Xavier, (2005) : La demande et l'offre de décentralisation, La décentralisation, La découverte, Paris.

Guillermou Julie, et al, (2021) : Fiche 31 : Les dépenses des collectivités territoriales, Finances publiques - Cours et entraînement - Concours et examens 2022-2023 -



Catégories A et B. Finances publiques - Finances locales - Finances sociales - Finances communautaires, pp. 140-143, Julie Guillermou éd, Vuibert.

Guillet Nicolas, (2014) : Budget, Dictionnaire d'administration publique, Dirigé par Nicolas Kada, pp. 47-48, Presses universitaires de Grenoble.

Guyon Laurent, (2018) : Fiche 3. Maîtriser les procédures d'exécution budgétaire, Fiches de Finances publiques locales, Rappels de cours et exercices corrigés, Dirigé par Guyon Laurent, Ellipses, pp. 23-29.

Gyon Laurent, (2018) : Fiche 13. Connaître les autres impôts indirects, Fiches de Finances publiques locales, Dirigé par Gyon Laurent, pp. 124-131, Ellipses, Paris.

Harakat Mohamed, (2011) : Les finances publiques et les impératifs de la performance : le cas du Maroc, Editions L'Harmattan, Paris.

Hauriou Maurice, (1943) : Précis élémentaire de droit administratif, 5e édition, Paris.

Hémoci Farouk, et Bounab Mira, (2016) : Chapitre 10. Le tableau de bord et le balanced scorecard , Techniques de gestion. Cours et applications, dirigé par Hémoci Farouk, et Bounab Mira, Dunod, Paris, pp. 295-323

Hodge Graeme, (2000): Privatization: An international Review of Performance, Monash University Press, Melbourne, Australia.

Hughes Owen E, (1998) : Public Management and Administration, 2nd éd, Palgrave Macmillan ,New York.

Huron David, et Jacques Spindler, (2019) : Management et finances publiques. Les marqueurs du new public management, L'Harmattan, Paris.

Huron David, et Jacques Spindler, (2019) : Management et finances publiques. Les marqueurs du new public management, L'Harmattan, Paris.

Huteau Serge, (2006) : Le management public territorial, 2e éd., Papyrus.

Jean Boncoeur, et Hervé Thouément, (2000) : Histoire des idées économiques, Nathan, 2<sup>o</sup> édition.

Jensen Michael C, et William H. Meckling : (2019): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Corporate governance, Gower, pp. 77-132.

Jost Samy, (2004): La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE, Institut européen de l'Université de Genève.

Lalumiere Pierre LALUMIERE, (1983) : Finances publiques, 7e éd., Armand Colin, Paris.

Landel Olivier, et al, (s, d) : Démarches locales de performance : pratiques et enjeux Principes consacrés par la LOLF, le rôle précurseur des collectivités locales, Paris.

Le Maux Julien, (2016): Gouvernance, qualité de l'information financière et fraude.

Mahé De Boislandelle Henri, et Boiries-Azeau Isabelle, (2009) : Les nouveaux défis du manager public: conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire, Les nouveaux défis du manager public, Editions L'Harmattan.

Manu Carricano, et al, (2010): Analyse de données avec SPSS® , 2ème édition, Pearson Education France, Paris.

Mohanty Prasanna Kumar et al, (2007) : Municipal finance in India : An assessment, Department of Economic Analysis and Policy, Reserve Bank of India, Mumbai, no. 26

Mönks Joost Gerard, (1998) : La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?, La pensée comptable, dirigé par Marc Hufty, Graduate Institute Publications, Genève, pp.77-89. Disponible sur : <https://books.openedition.org/iheid/2657?lang=fr>

Mönks Joost Gerard, (1998): Vers un changement de paradigme en administration publique ?, La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?.

Muzellec Raymond, (2009) : Finances publiques, 11ème édition, Ed. SIREY, France.

Periac Elvira, (2015) : L'administration publique à l'épreuve de la gouvernance multi-acteurs : Le cas de la mise en œuvre d'une nouvelle politique publique environnementale, Thèse de doctorat, ENMP, Paris.

Plaček Michal, et al, (2020): Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe, Springer.

Pollitt Christopher, (1993) : Managerialism and the Public Services, Blackwell Business, Oxford, UK.

Pourtois Jean-Pierre, et Desmet Huguette, (2007) : Épistémologie et instrumentation en sciences humaines, Editions Mardaga.

Rahmani Cherif, (2002) : Les finances des communes algériennes : Insincérité, déficits et bonne gouvernance, Ed. CASBAH, Alger.

Thoumelou Marc, (2016) : Collectivités territoriales Quel avenir ?. 2ème édition, La documentation française, Paris.

Urio Paolo, (1998) : La gestion publique au service du marché, Dans : La pensée comptable, Paris, pp. 91-124.

Wujarso Riyanto, et al, (2023) : Improving Local Government Performance Through Tax Optimization, Asadel Publisher.

Zahed Mahrez, (2017) : La démarche de performance dans la gestion locale: Les collectivités territoriales face aux défis de la nouvelle gouvernance, L'Harmattan, Paris.

Zoller Elisabeth, (2014) : Transparence et démocratie : généalogie d'un succès, Éditions Panthéon-Assas, Paris.

**Revues et Articles:**

Albehadili Anwer, et al, (2018): Impacts of fiscal decentralization and economic growth: a meta-analysis approach, *Int J Manag Sci Bus Adm*, vol. 4, no. 5, pp. 34-43.

Albouy Michel, et al, (2007) : L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no. 1, pp. 6-37.

Amar Anne et Berthier Ludovic, (2007) : Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et management publics*, vol. 5, p. 1-14.

Amar Anne, et Berthier Ludovic, (2007) : Le nouveau management public : avantages et limites, *Gestion et management publics*, 2007, vol. 5, pp. 1-14.

Amokrane Mustapha, et Kheireddine Cherouat, (2012) : L'analyse du pouvoir fiscal des collectivités locales en Algérie, *Revue Etudes Fiscales*, vol. 1, no. 1, pp. 151-169.

Andersson Fredrik, et Jordahl Henrik, (2011): Outsourcing public services: ownership, competition, quality and contracting, *Research Institute of Industrial Economics (IFN)*, no. 874.

Andrés Rodríguez-Pose, et Miquel Vidal-Bover (2022) : Unfunded Mandates and the Economic Impact of Decentralisation, When Finance Does Not Follow Function, *Political Studies*, vol. 72, no. 2, pp. 652-676

Antonio Cordella, (2006) : Transaction Costs and Information Systems: Does IT Add Up?, *Journal of Information Technology*, vol. 21, no. 3, pp. 195-202.

Antonio Sánchez Soliño, (2019): Sustainability of Public Services: Is Outsourcing the Answer?, *Sustainability*, vol. 11, no. 24, pp. 1-12

Arif Lukman, (2023): New Public Management critical review, *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, vol. 2, no. 09, pp. 1911-1919.

Arrègle Jean-Luc, et al, (2004): Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales , *M@n@gement*, vol. 7, no. 2, pp. 13-36.

Arthurs Jonathan D, et Busenitz Lowell W, (2003): The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 2, pp. 145-162.

Asif Muhammad, (2015): Determining improvement needs in higher education benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 56-74.

Asif Rehman, et Dawood Mamoon, (2017): Does new public management practices lead to effective public welfare responses in Pakistan, *MPRA Paper No. 83307*.

Askola Joni et Davison Benjamin, (2023): The Welfare State Scattergram. *Politologija*, vol. 110, no 2, p. 75-103

Assou Karim, et Chemlal Mohamed, (2021) : La mesure de la performance dans le secteur public, quelle perception?, *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, vol. 3, no 1, pp. 30-50.

Auger Jacques, el al, (1997) : La mesure de la performance dans le secteur public, Coup d'oeil, vol. 3, no 1.

Austin-Egole Ifeyinwa Stella, et Iherioanma E. B. J, (2020): Outsourcing and organizational performance: A comparative analysis of Nigeria bottling company plant and Camela vegetable oil company, Owerri, Imo State, Nigeria., Research on Humanities and Social Sciences, vol. 10, no. 12, pp. 64-83.

Avci Mehmet Alpertunga, (2017): A New Perspective on Fiscal Decentralization, *SAMORZĄD TERYTORIALNY W POLSCE IW EUROPIE. AKTUALNE PROBLEMY I WYZWANIA*, dirigé par Czarnecki, K et al, pp. 349-370.

Aworttwi Nicholas, (2016) : Une trajectoire inébranlable ? Étude comparative des trajectoires suivies en matière de décentralisation et de développement du gouvernement local au Ghana et en Ouganda, Revue Internationale des Sciences Administrative, no. 2, pp. 353-384

Bahari Arman, el al, (2015) : Studying the Effect of Service Outsourcing on Efficiency, Indian Journal of Science and Technology, vol. 8, pp. 1- 27.

Barro Marie-Ghislaine, Carassus David, et Dreveton Benjamin, (2019) : Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management?, Revue du Gestionnaire Public, vol. 4, no. 1, pp. 47-53.

Barthelemy Jérôme, (2004) : Comment réussir une opération d'externalisation, Revue française de gestion, vol. 4, no.151, pp. 9-30.

Béatrice Van Haeperen, (2012) : Que Sont Les Principes Du New Public Management Devenus ? Le cas de l'administration régionale Wallonne, Revue Reflets et Perspectives De La Vie Economique, vol. 51, no 2, pp. 83-99.

Begne Jean-Marie, (2012) : Relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun. Management international, vol. 16, no. 3, p. 165-173.

Begne Jean-Marie, (2012): Relation d'agence et comportements déviants: le cas des entreprises publiques au Cameroun, Management international, vol. 16, no 3, pp. 165-173.

Bejleri Emirjeta el al, (2022): Outsourcing and local government, International Scientific Journal Monte, vol. 6, no. 2, pp. 51-57.

Belhassan Khaoula, et Azegagh Jalal, (2020): New Public Management reforms in developing countries: the Moroccan case, IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research, vol. 2, no. 3, pp.1-9.

Bellini Stéphane, et al, 2018 : Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la nouvelle gestion publique ? , Revue de gestion des ressources humaines, vol. 107, no. 1, pp. 3-22.

- Benarbia Sarah, et Chouam Bouchama, (2021): La théorie de l'agence et la gestion de projets, Les Cahiers du MECAS, vol. 17, no. 2, pp.95-107.
- Benjamin Coriat, et Olivier Weinstein, (2010): Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », Revue d'économie industrielle, no. 129-130, pp. 57-86.
- Bentaja Abbes, et Assalih Hicham, (2023) : Le nouveau management public et la gouvernance des établissements publics au Maroc : Entre performance et reddition des comptes, Moroccan Journal of Business Studies, vol. 4, no.2, pp.1-20.
- Berg Heinz-Peter, (2010) : Risk management: procedures, methods and experiences, Reliability: Theory & Applications, vol. 5, no 2, pp. 79-95.
- Bergh Andreas, et al, (2019) : Municipally owned enterprises as danger zones for corruption? How politicians having feet in two camps may undermine conditions for accountability, Public Integrity, vol. 21, no 3, pp. 320-352.
- Berrada Mohammed Fahd, et Redouane Elanbi. (2018) : Le contrôle financier de la Cour des comptes au Maroc, Finance et Finance Internationale, pp. 26-46
- Bezes Philippe, (2005) : Le renouveau du contrôle des bureaucraties : L'impact du New Public Management, Informations sociales, Vol. 126, no. 6, pp. 26-37.
- Bidiassé Honoré, (2017): La théorie de l'agence et la concession des services publics: le cas des chemins de fer camerounais, Monde en développement, no. 1, pp. 121-137.
- Bilounga Steve Thiery, (2017) : Les relations entre l'ordonnateur et les comptables à la lumière de la loi du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État au Cameroun, Gestion & Finances Publiques, no 3, pp. 109-116.
- Bird Richard M, (1999) : Fiscal federalism, The encyclopedia of taxation and tax policy, pp. 151-154.
- Blérald Philippe-Alain, (1991) : Théorie du marché politique et rationalité des politiques publiques, Revue française de science politique, pp. 235-263.
- Bouazza Mohammed, et Lakchiri Imane, (2020) : Analyse de la démarche de performance publique à l'aune de la réforme budgétaire, Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol. 3, no. 4, pp. 1091-1114
- Bouckaert Geert, (2003) : La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? , Revue française d'administration publique, vol n°105-106, no. 1-2, pp. 39-54.
- Boumendil Maçyl, (2022) : Controverses autour de l'application de la théorie de l'agence au cadre société de capital risque (SCR)-start-up, مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة, vol. 5, no. 2, pp. 89-100
- Boumoula Samir, (2011) : La fiscalité locale en Algérie: Nécessité d'une réforme en profondeur, Revue Nouvelle Economie, no 4, pp. 43-58.
- Boumoula Samir, (2020) : Le Système Fiscal Local En Algérie : Réalités Et Perspectives, Idara, vol. 27, no. 1, pp. 7-30

Boyne George A., (2002): Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales, *Public Money and Management*, vol. 22, no. 2, pp. 17-24.

Brand Thomas, et Riberiro Marcos Poplawski, (2011) : La soutenabilité des finances publiques, *L'Economie Monidale*, pp. 66-75

Brousseau Eric, (1989) : L'approche néoinstitutionnelle des coûts de transaction, *Revue française d'économie*, vol. 4, no 4, pp. 123-166.

Buchanan James. M, (1975) : Public Finance and Public Choice, *National Tax Journal*, vol. 28, no 4, pp. 383-394.

Burnac Paško, et al, (2021): Impact of political and fiscal decentralization on the government quality in central and eastern European countries 1, *Ekonomika Misa i Praksa*, vol. 30, no 1, pp. 285-302.

Buschor Ersnt (2013) : Performance Management in the public sector: Past, current and future trends, *Tékhe*, vol. 11, no. 1, pp.4-9.

Butler Robin, (1994) : Reinventing Government: A Symposium: Reinventing British Government. *Public Administration*, Vol. 72, no 2, pp. 263-270.

Caldeira Emilie, et Rota-Graziosi Grégoire, (2014) : La décentralisation dans les pays en développement: une revue de la littérature, *Revue d'économie du développement*, vol. 4.

Canfei He, (2006): Regional decentralisation and location of foreign direct investment in China, *Post-communist economies*, vol. 18, no. 1, pp. 33-50.

Carassus David, et al, (2017) : La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? , *Gestion et management public*, vol. 5/4, no. 2, pp. 9-39.

Carassus David, et al., (2019) : Analyse des évolutions des représentations sociales des acteurs publics locaux concernant les outils de la gestion publique : de l'administration au management ? , *Revue du Gestionnaire Public*, vol. 4, no. 1, pp. 1-11

Chagar Hassan, (2020) : L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 1, no. 4, pp.158-189

Chanson Guillaume, (2014) : Externalisation et théorie des coûts de transaction: analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique?, *Management international*, vol. 18, no. 2, pp. 181-194.

Charlier Patrice, et Lambert Gilles, (2009): Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, *Management international*, vol. 13, no 2, p. 67-79.

Charreaux Gérard, (2000) : La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, *Revue d'économie industrielle*, vol. 92, no. 1, pp. 193-214.

Chekroun Mohamed, (2017) : Le financement du budget des collectivités locales et les contraintes du développement local : Cas du budget de la wilaya, Université de Saida, pp. 176-185.

Cherkaoui Adil, et Haouata Sanaa, (2016) : Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion, *Revue interdisciplinaire*, vol. 1, no. 2, pp. 1-17.

Chtioui Matthieu, et Nadine Levratto, (2021) : Fiscalité locale et dynamique d'emploi des territoires : analyse empirique sur les communes françaises, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, no. 2, pp. 247-283

Clainche Michel Le, (2020) : La gestion de la fiscalité locale, *Gestion & finances publiques*, no. 5, pp. 32-40.

D'estmael Jonathan de Wilde, et al, (2020): Externalisation, internalisation ou réinternalisation? Le cas de l'administration régionale bruxelloise. *Brussels Studies*, no. 145.

Delivré Cendrine, (2018) : L'identité des finances publiques, L'identité du droit public, pp. 73-86.

Denhardt Robert B, et Denhardt, Janet Vinzant, (2000) : The new public service: Serving rather than steering, *Public administration review*, vol. 60, no. 6, pp. 549-559.

Depeyre Colette, (2005) : Retour sur la théorie des ressources, *Le Libellio d'Aegis*, no. 1, pp. 9-14.

Diana Mihaiu, (2014): Measuring Performance In The Public Sector: Between Necessity And Difficulty, *Studies in Business & Economics*, vol. 9, no. 2, pp. 40-50

Diouf El Hadj Tafsir, (2015) : L'équilibre budgétaire en droit positif sénégalais, *KAS African Law Study Library – Librairie Africaine d'Etudes Juridiques*, vol. 2, no. 4, pp. 912-950.

Diouf Moussa, (2022) : Les facteurs d'adoption de la méthode des coûts complets chez les managers de PME sénégalaises : une lecture fondée sur la théorie de l'apprentissage organisationnel, *Revue Africaine De Management*, vol. 1, no. 8, pp. 1-19

Drevet Benjamin, (2017) : Les outils du contrôle de gestion: des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique?. *Comptabilité-contrôle-audit*, vol. 23, no. 3, pp. 9-28.

Dugan Robert E, et Hernon Peter, (2002): Outcomes assessment: Not synonymous with inputs and outputs, *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 28, no 6, p. 376-380.

Dunleavy Patrick, et al, (2006): New public management is dead—long live digital-era governance, *Journal of public administration research and theory*, vol. 16, no 3, pp. 467-494.

Duong Huu Tuyen, et Paché Gilles, (2015) : Théorie des ressources appliquée à la logistique: une identification de cinq dimensions clés, *Logistique & Management*, vol. 23, no. 2, pp. 55-72.



El Omari Ouafa, et Mahzoum Abdennasser, (2020) : Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, no. 4, pp. 520-544

El Omari Ouafa, et Mahzoum Abdennasser, (2020) : Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, no. 4, pp. 520-544.

Elias Sarker Abu, (2006): New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, no. 2, pp. 180-203.

Fama Eugene F, (1980): Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, no. 88, pp. 288-307.

Fisher Talia, (2017) : Law and Economics of Alternative Dispute Resolution, *The Oxford Handbook of Law and Economics: Volume 3: Public Law and Legal Institutions*, dirigé par Francesco Parisi, pp. 280-292.

Florina Popa, (2021), Aspects that intervene in the implementation of the new public management, *Studies and Scientific Researches: Economics Edition*, no. 33, pp. 40-48.

Françoise Granoulhac, (2021) : La Private Finance Initiative et les infrastructures scolaires au Royaume-Uni : vingt ans après, quel héritage ?, *Revue Française de Civilisation Britannique*, [En ligne]. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/rfcb/8016>

Fredrik Andersson, Henrik Jordahl, et Jens, Josephson, (2019): Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality, *CESifo Economic Studies*, vol. 65, no. 4, pp. 349-372

Fryer Karen, Antony Jiju, et Ogden Susan, (2009) : Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*, vol. 22, no. 6, pp. 478-498.

Gębczyńska, Alicja, et Renata Brajer-Marczak, (2020) : Review of selected performance measurement models used in public administration, *Administrative Sciences*, vol. 10, no. 4, pp. 1-20.

Geibler René, et al, (2021) : Local Public Finance—An International Comparative Regulatory Perspective, *Public Sector Economics*, Springer.

Gerville-Réache Léo, et Vincent Couallier, (2011) : Échantillon représentatif (d'une population finie): définition statistique et propriétés, hal-00655566.

Ghertman Michel, (2003): Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion*, no 1, pp. 43-63.

Giauque David, (2003) : Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle. La bureaucratie libérale, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 62, no. 4, pp. 663-692



Giauque, David, et al, (2008) : Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, vol. 128, no. 4, pp. 785-798.

Gibert Patrick, (2008) : Un ou quatre managements publics?, *Politiques et management public*, Vol. 26, no. 3, pp. 7-23.

Gilles William, (2012) : Les financements alternatifs des collectivités territoriales, *Revue française d'administration publique*, vol. 144, no. 4, pp. 929-941.

Gonzalez-Sanchez Maria Beatriz, Broccardo Laura, et Martins Pires Amélia Maria, (2018): The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal, *The International journal of health planning and management*, vol. 33, no. 1, pp. 1-25.

Goubil-Gambrell Patricia, (1992): A Practitioner's Guide to Research Methods, *Technical Communication*, vol. 39, no. 4, pp. 582-591.

Grozdanovska Vesna, (2018) : Financial Management, *Macedonian International Journal Of Marketing*, vol. 4, no. 8, pp.74-78.

Gruening Gernod, (2001) : Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, vol. 4, no. 1, pp. 1-25.

Gubler Zachary J, (2013): Public Choice Theory and the Private Securities Market, *NCL Rev.*, 2013, vol. 91 no. 3, pp. 745-810

Guiennet Florence, et Sauvage Thierry, (2009) : Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats, *Management & Avenir*, vol, 24, no. 4, pp. 103-122.

Guillet Nicolas, (2020) : Les finances publiques contemporaines : surveiller et punir ? De la norme démocratique à la norme disciplinaire, hal-02546338.

Hacini-chikh N, et Rouag-saffidine, (2009) : Annaba : Une mutation de la ville pédestre à la ville automobile, *Sciences & technologie. D, Sciences de la terre*, Vol. 0, no. 30, pp. 27-34

Hazab Zineb Khadidja, et Abdeldjalil Djamil, (2022) : La convergence entre comptabilité générale et comptabilité publique, *Revue D'études Juridiques et économique*, vol. 5, no. 3, pp. 137-55

Hazab Zineb Khadidja, et Djamil Abdeldjalil, (2022) : La convergence entre la comptabilité générale et la comptabilité publique, *Revue d'études juridiques et économiques*, vol. 5, no. 3, pp. 137-155.

Hefetz Amir, et Warber Mildred, (2004) : Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of public administration research and theory*, vol. 14, no 2, p. 171-190.

- Heinrich Carolyn J, (2002): Outcomes–based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness, *Public administration review*, vol. 62, no. 6, pp. 712-725.
- Hind Noua, et Alami Hasnaa, (2022): Proposal of a conceptual model of the performance of public organizations under the light of the theory of new public management. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 3, no. 4-2, pp. 190-201.
- Hirigoyen Gérard, (2023): La relation d'agence au prisme de la (dé)loyauté, *Revue française de gestion*, vol. 310, no. 3, pp. 113-136.
- Hodgson Geoffrey M, (2010): Limits of transaction cost analysis, *The Elgar companion to transaction cost economics*, pp. 297-306
- Hood Christopher, (1991) : A public management for all seasons?. *Public administration*, Vol. 69, no 1, pp. 3-19.
- Huet Jean-Michel, el al, (2013) : Les pionniers de la nouvelle gestion publique, *L'Expansion Management Review*, vol. 149, no. 2, pp. 113-121.
- Iacovino Nicola Mario, et al, (2017) : Public organizations between old public administration, new public management and public governance : the case of the Tuscany region. *Public Organization Review*, vol. 17, pp. 61-82.
- Ichim Cristinel, (2015) : Local budget decisions, *European Journal of Law and Public Administration*, vol. 2, no. 1, pp. 17-24.
- Ilies Remus, Wagbner David T, et Morgeson Frederick P, (2007) : Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism, *Journal of applied psychology*, vol. 92, no. 4, pp.1140–1148.
- Imbert Geneviève, (2010) : L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, *Recherche en soins infirmiers*, vol. 3 no. 102, pp. 23-34.
- Isaac TM Thomas, (2001): Campaign for democratic decentralization, Kerala, *Social scientist*, pp. 8-47.
- Jaad Mustapha, Mansouri Hana, et Ennaji Hind, (2022): La théorie des couts de transaction et
- Jaad Mustapha, Mansouri Hana, et Ennaji Hind, (2022): La théorie des couts de transaction et l'externalisation des activités logistiques: cas de l'industrie agro-alimentaire de souss massa, *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, vol. 2, no 2, pp. 316-350.
- Jacques Spindler, (2019) : Les finances publiques françaises et le new public management » . *Gestion & finances publiques*, n° 5, pp. 83-89.
- Jane S. Shaw, (2008): Public Choice Theory, *The Concise Encyclopedia of Economics*.
- Jean-Louis Clergerie, (1991) : Vie Administrative à l'Étranger : L'organisation administrative de l'Algérie, *La Revue administrative*, Vol. 44, no. 263, pp.455-463.

Jensen Michael C, (2005): Agency costs of overvalued equity, Financial management, vol. 34, no. 1, pp. 5-19

Johanna Kuhlmann, (2018): What is a welfare state, Routledge handbook of the welfare state, Routledge, pp. 13-22.

Jonathan Muringani, Rune, Dahl, Fitjar, et Andrés Rodríguez-Pose, (2019) : Decentralisation, quality of government and economic growth in the regions of the EU. Revista De Economia Mundial, Revista de Economía Mundial, pp. 25-50.

Joye Jean-François, (2010) : La sincérité, premier principe financier, Revue française de finances publiques, hal-01117052.

Jurkus Anthony F, Park Jung Chul, et Woodard Lorraine S, (2011): Women in top management and agency costs. Journal of Business Research, vol. 64, no. 2, pp. 180-186.

Kahina Moussaoui et Khelloudja Arabi, (2014) : The role of local authorities in local development in the era of reforms in Algeria: The case of municipalities in Béjaia, Économie et Solidarités , vol. 44, no. 1-2, pp. 122-133.

Kalimullah Nazmul Ahsan, Kabir M. Ashraf Alam, et Ashaduzzaman Nour, (2012) : New public management: Emergence and principles, Bup Journal, vol. 1, no. 1, pp. 1-22.

Kara Aldjia-Souad, et Rosa Souidi, (2021) : La décentralisation et le développement local en Algérie : état des lieux et perspectives, Revue Forum d'études et de recherches économiques, vol. 5, no. 2, pp. 457-470.

Kasianiuk, S., and V. Mishura, (2018): Effective implementation of financial decentralization at the local level, Экономический вестник Донбасса, vol. 4, no. 54, pp. 88-93.

Kim, Hae-Young, (2013): Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2), Restorative dentistry & endodontics, vol. 37, n. 4, p.52-54

Kimberley Speers, (2017) : Performance measurement in the Government of Alberta, Revue Gouvernance, vol. 2, no. 1, pp. 1-15

Kissi Fadia (2012) : Projet de modernisation du système budgétaire en Algérie, Revue AL-IJTIHED pour les études juridiques & économiques, vol. 1, no. 2, pp. 569-588

Kissi Fadia, (2017) : La réforme de la gestion des dépenses publiques au niveau des collectivités locales en Algérie, Revue Jurisprudence, no. 15, p. 11-25

Lafay Jean-Dominique, (1993) : Les apports de la théorie des choix publics à l'analyse des problèmes de développement, Revue d'économie du développement, vol. 1, no. 3, pp.103-123.

Lankford William M., et Faramarz Parsa (1999): Outsourcing: a primer, Management Decision, vol. 37, no. 4, pp. 310-316

- Laplace Pierre-Simon, (1810) : Sur les approximations des formules qui sont fonctions de très grands nombres et sur leur application aux probabilités, Œuvres complètes, vol.12, pp. 301-345.
- Laruffa Francesco, (2022): Neoliberalism, economization and the paradox of the new welfare state, *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, vol. 63, no 1, p. 131-163.
- Laufer Romain, (2018) : Où est passé le management public ?, *Politiques et Management Publics*, Vol. 26, no. 3, p.25-48.
- Le Meur Yann, (2020) : Finances locales, Dans : *Dictionnaire des politiques territoriales*, Presses de Sciences Po, pp. 245-249.
- Lebas Michel J, (1995) : Performance measurement and performance management, *International journal of production economics*, vol. 41, no. 1-3, pp. 23-35.
- Leghima Amina, (2017): Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et reformulation d'action stratégiques, *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, vol. 2, no 1, pp.1-19
- Levoyer Loïc, (2012) : Les collectivités territoriales et la maîtrise des dépenses publiques, *Revue française de finances publiques*, no. 119.
- Liu Jianmin, et al, (2016): Fiscal decentralization and regional financial efficiency: An empirical analysis of spatial Durbin model, *Discrete Dynamics in Nature and Society*.
- Lueg Rainer, (2015) : Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action, *Journal of Business Strategy*, vol. 36, no. 2, pp. 34-40.
- Mabonesho Ernest F, (2022): Accounting for Outsourcing of Non-Core Services in Tanzania Public Sector: The Perception of Managers, *Journal of Service Science and Management*, vol. 15, no 6, pp. 613-640.
- Maisetti Nicolas, et Ludovic Halbert, (2018) : L'action publique environnementale et le New Public Management en régime de croisière. *Pôle Sud*, vol. 48, no. 1, pp. 57-72.
- Malinvaud Edmond, (2001) : Les échanges entre science économique et autres sciences sociales, *L'Économie politique*, vol.3, no. 11, pp. 7-33.
- Malizard Julien, (2020) : L'impact économique de la défense : une approche globale, *Revue Défense nationale*, vol. 832, no. 7, pp. 43-48.
- Mar Delgado-Téllez, et al, (2021): Outsourcing and public expenditure: an aggregate perspective with regional data, *Regional Studies*, vol. 56, no. 8, pp. 1347-1358
- Marhaoui Sanaa, et al, (2022): Les pratiques d'externalisation dans le secteur public marocain: une approche intégrée de la décision et de la gestion, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 5, no. 3, pp. 884-864.
- Martel Françoise, (1988) : La méthode descriptive, son fondement théorique, *Recherche en soins infirmiers*, vol. 4, no. 15, pp. 56-58.

Maurel Christophe, et al, (2014) : Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities, *Gestion et management public*, no. 1, pp. 23-44.

Merrien, François-Xavier, (2007): Introduction, *L'État-providence*, dirigé par François-Xavier Merrien éd, Presses Universitaires de France, pp. 3-10. Disponible sur : <https://www.cairn.info/l-etat-providence--9782130539353-page-3.htm>

Migaud Didier, (2018) : Les propositions du Premier président de la Cour des comptes pour une rénovation du système de responsabilité financière, *Gestion et finances publiques*, no. 4, pp. 71-74.

Mihaela Onofrei, et al, (2023): Ensuring Budgetary Resources at the Level of Local Communities in the Current Social-Economic Context: Evidence for Romanian Municipalities, *Economies*, vol. 11, no. 1, pp. 1-16.

Mihaiu Diana Marieta, (2015): Considerations Regarding Performance Measurement In The Public Sector, *Revista Economica*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 67, pp. 70-86.

Mockle Daniel, (2013) : La justice, l'efficacité et l'imputabilité. *Les Cahiers de droit*, vol. 54, no 4, pp. 613-688.

Morgana Laurence, (2012) : Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », *Gestion et management public*, vol1, no. 2, pp. 4-21.

Moulai Kamel, (2014) : De la décentralisation territoriale en Algérie : La rente pétrolière joue-t-elle un rôle ?, *Revue d'économie et de statistique appliquée*, no. 21, pp.348-373.

Moulai Kamel, (2014) : De la décentralisation territoriale en Algérie : La rente pétrolière joue-t-elle un rôle ? » *Revue d'économie et de statistique appliquée*, vol. 11, no. 1, pp. 348-373.

Moysan Émilie, (2017) : Les indispensables du droit des finances publiques, *Ellipses*, pp. 149-154.

Munger Michael C, (2011): Self-interest and public interest: The motivations of political actors, *Critical Review*, vol. 23, no. 3, pp. 339-357.

Mutiarin Dyah, et al, (2018): Performance-based budgeting review from local government budget: West Sumatra in 2017-2018, *Journal of Governance and Public Policy*, vol. 7, no 3, pp. 191-202.

Muzaffar, Bushra, (2016): The Development and Validation of a Scale to Measure Training Culture: The TC Scale, *Journal of Culture, Society and Development*, vol. 23, pp. 49-58

Nafzaoui Mohamed Achraf, et Benfaida Zouhair, (2022) : Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 3, no. 1, pp. 91-109.

- Neshkova Milena I, et Kostadinova Tatiana, (2012) : The effectiveness of administrative reform in new democracies, *Public Administration Review*, vol. 72, no. 3, pp. 324-333.
- Ngadi Hanae, et El-Houssain Elatife, (2022) : Nouveau Management Public : Levier de Performance de L'Administration Publique Marocaine, *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, vol. 2, no. 5, pp. 1210-1222.
- Odoom Daniel, (2016): Conceptualizing decentralization: Reflecting on some existing literature, *Applied Research Journal*, vol. 1, no. 4, pp. 21-38.
- Olivia Éric, (2017) : La conception de l'autonomie financière locale quel contenu ? Quelle effectivité ?, *Gestion & Finances Publiques*, vol. 2, no. 2, pp. 13-24.
- Osborne David, (1993) : Reinventing government, *Public productivity & management Review*, pp. 349-356.
- Osborne David, (1993): Reinventing Government, *Public Productivity & Management Review*, vol. 16, no. 4, pp.349-356.
- Oughari Nessrine, et Gourine Hadj Kouider, (2019) : La nécessité du contrôle interne et la mise en place du nouveau management public dans les collectivités territoriales en Algérie. *Recherches*, vol. 13, no. 01, p. 01-22.
- Ouhaki Ali, et Malainine Cheklekbire, (2022) : Entre l'épée de Damoclès et le management public: cas de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public au Maroc, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 3, no. 4-2, pp. 335-346.
- Paulin Ibanda Kabaka, (2016) : L'intervention de l'Etat dans l'économie : du laissez-faire à la régulation, hal-01287474.
- Pesqueux Yvon, (2010) : Pour une épistémologie des organisation, hal-00510860
- Petrovic Ivan, (2014) : Public sector reform according to the new public management model, *Law Theory & Prac*, vol. 31, pp. 1-16.
- Phillip Adeyinka Oyadiran, Ahmed Tafida Dagauda, Mohammed Gimba, (2015) : Performance measurement techniques and performance management in the public sector, *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, vol. 5, no. 1, pp. 126-144.
- Pierre-Eric Verrier, et Greffe Xavier : (1985) : Territoire en France ; les enjeux économiques de la décentralisation, *Politiques et management public*, vol. 3, no. 1.
- Plaček Michal, et al, (2020): Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe. Springer Nature, vol. 19.
- Polterovich Victor, (2008) : Modern Condition of the Theory of Economic Reforms, *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 1(40), pp. 1-28

Polton Dominique, (2004) : Décentralisation des systèmes de santé : un éclairage international, *Revue française des affaires sociales*, no. 4, pp. 267-299.

Poniatowicz Marzanna, Dziemianowicz Ryta, et Kargol-Wasiluk, Aneta, (2020) : Good governance and institutional quality of public sector: Theoretical and empirical implications, *European Research Studies Journal*, Vol. XXIII, Issue 2, pp. 529-556.  
Disponible sur : <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/57528>

Poniatowicz Marzanna, et Ryta Dziemianowicz, (2017): Efektywne zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego—postulaty doktryny ekonomicznej i instrumenty, *Problemy Zarządzania*, vol 15, n°2, pp. 126-146.

Popa Florina, (2021): Aspects That Intervene In The Implementation Of The New Public Management, *Studies and Scientific Researches, Economics Edition*, no 33, pp. 40-48

Poutvaara Panu, et Jordahl Henrik, (2020) : Public sector outsourcing: The desirability of outsourcing the provision of public services depends on their characteristics and market conditions, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH (IZA)*.

Pressman Steven, (2004): What is wrong with public choice, *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 27, no. 1, p. 3-18.

Proeller Isabella, et Siegel John, (2021): Public management reforms in Germany: New steering model and financial management reforms, *Public administration in Germany*, pp. 393-410.

Quélin Bertrand, (1997) : L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction, *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, vol. 15, no. 84, pp. 67-92.

Quélin Bertrand, (2003) : Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle?, *Revue française de gestion*, no 2, pp. 13-26.

Radnor Zoe, et McGuire Mary, (2004) : Performance management in the public sector: fact or fiction?, *International journal of productivity and performance management*, vol. 53, no. 3, pp. 245-260.

Rahman, Md Mizanur, et al, (2013) : The paradigm from traditional public administration to new public management system in Bangladesh : What do reform initiatives stand for, *Advances in Economics and Business*, vol.1, no. 3, pp. 297-303.

Rhazouani Rachid, (2019) : Un essai d'application de la théorie des contrats à l'étude de la relation conflictuelle administration fiscale-contribuable : Le cas du Maroc, *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, vol. 2, no 2, pp. 18-236.

Richared, Bartes, (2021) : View of evolution of public finance in selected countries, *Financial Law Review*, vol. 23, no. 3, pp. 163-184

Rosen Harvey. S, (1994) : The way we were (and are): Changes in Public Finance And Its Textbook, *National Tax Journal*, vol. 50, no. 4, pp. 719-730.



Rosen Harvey. S, (2008) : Public finance, The Encyclopedia of Public Choice, dirigé par Charles K. Rowley, Friedrich Schneider, Springer, Boston, MA, pp. 252-262.

Rozhko Oleksandr, (2016): The Formation of New Public Finance Management System Within The Framework Of Modern Theory Of Public Finance, Innovative solutions in modern science, vol. 9, n° 9, pp. 1-10.

Ruprich-Robert Christophe, (2014) : Comment (ré)concilier les démarches de pilotage des politiques publiques et le processus budgétaire dans la gestion locale ? , Revue française de finances publiques, n°127, pp.274-287.

Sachi Takaya, (2005) : Multiculturalism in Japan: A Victor flyover Assimilationism or Subjection to Neo-Liberalism, Ritsumeikan Lang. Cult. Res, vol. 18, no 3, pp. 45-57.

Salima Elmogherbi, et Khalissa Semaoune, (2020) : La modernisation de la GRH dans le cadre d'une bonne gouvernance cas des collectivités locales d'Oran, Revue Algérienne d'Economie et gestion, vol. 14, no 01, pp.310-355.

Salvador Miquel, et Riba Clara, (2017) : Outsourcing as management strategy in local public services, Revista de Administração Pública, vol. 51, pp. 633-652.

Samaratunge Ramanie Quamrul Alam, et Julian Teicher, (2008): Les réformes du nouveau management public en Asie : comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est, Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 74, no. 1, pp. 27-50.

Sandro Serpa, et Carlos Miguel Ferreira, (2019) : The Concept of Bureaucracy by Max Weber, International journal of social science studies, vol. 7, no. 2, pp.12-18.

Sanobarkhon Ismoilova, (2020): How to use local budget?. Gwalior Management Academy, vol. 10, no. 3, pp. 40-45.

Sarah Benarbia et Bouchama Chouam, (2021) : La théorie de l'agence et la gestion de projets, les cahiers du mecas, vol. 17, no. 2, pp. 95-109.

Sarah Young, et al, (2020): Squandered in Real Time: How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy, The American Review of Public Administration, vol. 50, no. 6-7, pp. 480-488.

Schlag Pierre, (1988) : The problem of transaction costs, Southern California Law Review, vol. 62.

Shamsuddin Zelhuda, et Ismail Abdual Ghafar, (2013) : Agency theory in explaining Islamic financial contracts, Middle-East Journal of Scientific Research, vol. 15, no 4, pp. 530-545.

Shiller Robert J, 2023: Finance contributing to the good society, Business Economics, vol. 48, no. 1, pp. 77-80

Sijilmassi Idrissi Soukaina, et Ejbari Zouhair, (2022) : Le New public management comme voie de transformation vers la bonne gouvernance: Comparaison entre les pays



de l'Afrique et les pays nordiques. *African Scientific Journal*, vol. 3, no. 10, pp. 204-226.

Soguel Nils, (2008) : La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique, IDHEAP.

Sorin Dan, (2014): The New Public Management is not that bad after all, *Transylvanian review of administrative sciences*, no. 44, pp. 57-73

Soudani Yamina, et Belaid Mohamed Mouloud, (2023) : L'Impact De l'Intelligence Territoriale Sur La Gestion Des Finances Publique Au Niveau Des Collectivités Locales Cas de L'Algerie, *Revue Des Sciences Administratives Et Financières*, vol. 07, no. 01, pp. 617-638.

Standar Aldona, et Kozera Agnieszka, (2019) : The role of local finance in overcoming socioeconomic inequalities in polish rural areas, *Sustainability*, vol. 11, no 20, pp. 1-28.

Taibi Houda, et al, (2020) : La performance publique au Maroc : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 1, no 2, pp. 301-313.

Tavas Bekir, (2019) : Principles And Application Of New Public Management Approach, *BEÜ İİBF AİD*, vol. 4, no. 2, pp. 283-294.

Tekin Hasan, et Polat Ali Yavuz, (2020): Agency theory: A review in finance, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 8, no 4, pp. 1323-1329.

Trimurni Februati, 2017: Deconcentration Practice and Disintegration Threats in Aceh and North Sumatra, *International Conference on Public Policy, Social Computing and Development*, Atlantis Press, pp. 83-88.

Țurcanu Igor, (2022) : Taxes Duties And Contributions As a Means Of Forming Public Finances, *Economica*, vol. 119, no. 1, pp. 73 82.

Valant Gandja Serge, (2014) : Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, *Recherches en Sciences de Gestion*, no. 6, pp. 45-65.

Vanberg Georg, (2018) : Constitutional Design and Politics-as-Exchange: The Optimism of Public Choice, *A Theorist of Political Economy and Social Philosophy*, dirigé par Buchanan James M, pp. 627-648 .

Vargas Merino Jorge Alberto, et Walter Enrique Zavaleta Chávez, (2020) : The management of the budget for results and the quality of expenditure in local governments, *Visión de Futuro*, vol. 24, no. 2, pp. 60 – 81

Vignierie Vincenzo, et al, (2018): Performance management in the public sector, *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, vol. 74, pp. 1-8

Vinodh Rajkumar, (2020): Prevalence of Outward Deviation of Feet in Human Gait: A Non-participant Observation. *International Journal of Physiotherapy and Research*, vol. 8, no. 1, pp. 3378-3387.

Vitezic Neda, (2007) : Beneficial effects of public sector performance measurement, Uprava, letnik V, vol. 2, pp. 7-27

Vulbeau Alain, (2010) : Contrepoids, subsidiarité et décentralisation, Informations sociales, vol. 6, no. 162, pp. 85-85.

Weppe Xavier, Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, (2013) : Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue française de gestion, vol. 5, no. 234, pp. 43-63.

Widmalm Sten, (2008) : Decentralisation, Corruption and Social Capital, SAGE Publications, pp.39-42

Widodo Wahyu, et Toebagus Galang, (2016) : Poverty, Evictions and Development : Efforts to Build Social Welfare Through the Concept of Welfare State in Indonesia, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 352, pp. 260-263.

Xiangyu Zhu, (2021) : The Analysis of Agency Theory: A Research for Shuozhou Coal Economy Development, Academic Journal of Business & Management, vol. 3, no 9, pp.1-4.

Yaya Hachimi Sanni, et Sanni Hachimi, (2005): Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles, Revue de l'innovation dans le secteur public, vol. 10, no 3, pp. 1-17.

Yusuph Mashala Lameck, et Wang Guohua, (2017) : Challenges for Implementing New Public Management Reforms in Local Government in Tanzania: Evidence from Six Selected Local Government Authorities, Public Policy and Administration Research, vol. 7, no. 6, 32-45.

Yvon Pesqueux, (2024) : New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP), Shs.Hal.Science, pp. 1- 48

Zardet Véronique, et Florence Noguera, (2013) : Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », Gestion et management public, vol. 2/2, no. 4, pp. 5-31.

### **Séminaires, Conférences et Communications :**

Alonazi Mohammed, et al, (2019): Exploring Determinants of M-Government Services: A Study from the Citizens' Perspective in Saudi Arabia. Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, pp. 627-631.

Barthelemy Jérôme : Performance et compétences : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction, Conférence de l'AIMS, 26 mai 1999, Paris.

Brennetot Arnaud, (2017) : La décentralisation en France. Ambitions et limites d'un processus inachevé, Colloque sur : Fédéralisme, décentralisation et régionalisation de l'Europe: perspectives comparatives: actes du colloque de Rouen.

Coutelle Patricia, (2005) : Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion Cours du CEFAG, Séminaire d'études qualitatives, CERMAT-IAE de Tours et Université de Tours, 2005, pp. 1-20.

David Carassus, et al, (2011): La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales, Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public, Jun 2011, Versailles, France.

Ebondo Eustache, et Pigé Benoît, (2001) : L'Arbitrage Entreprise/Marche: Le Role Du Controle Interne, 2ÈME CONGRES DE L'AFC, Mai 2001, France.

El Attar Mehdi, et El Moustafid Said (2014): Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc, Colloque international sur le thème : Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances. ISCAE-Casablanca, 27 et 28 février 2014, pp. 1-25

Emmanuel Adukpo, et Roine Leiringer, (2016) : Development of public sector client capabilities within the context of new public management, Engineering Project Organization Conference, Seattle, WA , 28-30 June 2016.

Finger Matthias, (1997) : Le New Public Management - Reflet et Initiateur d'un Changement de Paradigme dans la gestion des Affaires Publiques, Colloque sur : La Nouvelle gestion publique : chances et limites d'une réforme de l'administration, Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives, Genève, pp.45-60.

Godbout Luc, et al, (2010) : Transition démographique et soutenabilité des finances publiques du Québec, Actes du XVIe colloque sur : Relations intergénérationnelles, Enjeux démographiques, 21-24 juin 2010, Genève.

Gomes Patrícia S, et al, (2008) : Use of Performance Measurement in the Public Sector: the case of the police service, 11th Biennial CIGAR Conference, 14-15 de Junho de 2007, Coimbra, Portugal.

Jmal Abdelaziz, et Halioui Khamoussi (2011) : La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien, Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France, pp.1-30

Marty Frédéric, (2011) : Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique, Vers un modèle européen de fonction publique?, actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet, Bruylant, Bruxelles, pp.193-222.

Omar Omar Abdel, et al, (2017) : The information asymmetry aspect of agency, Theory in business compliance contexts: A systematic review, Anais do Congresso

Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki. 11 et 12 de sepembre 2017, Foz do Iguaçu, Brézile.

Soudani Yamina, et Belaid Mohamed Mouloud, (2022) : Le contrôle de gestion comme un appui au processus de performance dans le secteur public, Colloque national sur : Le rôle de l'application des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance des collectivités locales et des administrations publiques, Université de Blida 2 Lounici Ali –Faculté des sciences de gestion, Janvier 2022

Tondeur Hubert, et al, (2004) : L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas. Normes et Mondialisation, May 2004, France.

Younes Ferdj, Khaled Aliouèche, (2018) :La Finance Locale en Algérie : Conjoncture Actuelle et Pistes d'Amélioration, Le Cinquième Colloque International sur : Le rôle des collectivités locales dans la promotion des investissements - expériences internationales, Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi de Bordj Bou Arréridj, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et de gestion, 17-18 avril 2018, Algérie.

### **Mémoires et thèses de doctorat :**

Agondanou Miguelle, et Yezounme Charbelle M, (2010) : Théorie des couts de transaction, Mémoire, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin.

Ahmed Zaid Malika, (2018) : La capacité de financement de la Commune de Draa Ben Khedda à travers l'analyse des documents budgétaires, Mémoire, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Amari Rezika, (2010) : Contribution à l'Analyse Financière des Budgets Communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou : Un instrument de maîtrise et de rationalisation des Finances Locale, Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie.

Ben Ameer Salah-Eddine, (2013): Lois des Grands Nombres & Théorème de la Limite Centrale & Méthodes de Monte—Carlo, Mémoire de fin d'étude, Faculté des Sciences et Techniques, Université de Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc.

Boukhrroub Hafida, (2019) : La péréquation financière comme instrument de réduction des inégalités financières inter-collectivités territoriales en Algérie : Cas de la commune Boudjima, Mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.

Boumoula Samir, (2002): Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaia, Mémoire de Magister, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira- Bejaia; Algérie.

Brice Gaillard, (2016) : La performance de l'action publique territoriale : étude sur l'appropriation des démarches de performance au niveau local, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale de Droit, Université de Bordeaux, France.

Cavuldak Umit, (2018) : The decentralisation and externalisation of local public services in Turkey: the case of Manisa Province, Thèse de doctorat, Faculty of Social, Human and Mathematical Sciences, University of Southampton.

Cherikh Thanina, et Sabrina Merabtene, (2015) : Le financement des collectivités locales en Algérie : entre sources de recettes et titres de dépenses. Cas de la commune de Boghni, Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie.

Commune Quentin, (2020) : Définition d'une théorie de l'externalisation dans les armées : le cas de l'Aviation Légère de l'Armée de Terre, Thèse de doctorat. Université de Strasbourg, Ecole Doctorale Augustin Cournot, France.

Dardour Ali, (2009): L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées. Thèse de doctorat, École Doctorale Sciences de Gestion TSM, Toulouse.

Dehissi Ouerdia, et Fellag Fatiha, (2016) : Le rôle du trésor public dans le financement des collectivités locales : Cas du trésor public de Tizi-Ouzou, Mémoire, Université Mouloud Mammeri, Algérie.

Desrochers François, (2016) : La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir, Mémoire, Université du Québec à Montréal, Canada.

Dicko Ténin Fatimata, (2009) : Rôles des coopératives financières en microfinance, Mémoire, Université de Québec, Montréal.

Faye Babacar, (2017) : La réforme du système financier des collectivités locales sénégalaises. Diss, Thèse de doctorat, Ecole doctorale de droit, Université Jean Moulin, Lyon.

Guenoun Marcel, (2009) : Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III, France.

Guerram, Rayenne, (2020) : Quelles actions et stratégie de développement économique local pour la ville d'Ain Berda, Mémoire, Université Larbi Ben M'Hidi- Oum El Bouaghi, Algérie.

Gulliver Lux (2013) : Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs, Thèse de doctorat, École doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société, Université Rennes 1, France.

Hadjar Ghassane, (2014) : Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, Thèse de doctorat, École doctorale Droit et sciences politiques, économiques et de gestion, Nice.

Julien Grandjean, (2020): Les contributions de Downs, Tullock et Buchanan à la naissance de l'analyse économique du politique, Thèse de doctorat, Faculté de droit, Sciences Economiques et de Gestion, Université de Lorraine, Nancy.

Kamar Damaj, (2013) : la transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers, Thèse de doctorat, Ecole doctorale ABBE GREGOIRE, Liban.

Labiadh Ines, (2017) : La Tunisie à l'épreuve de la territorialisation, Thèse de doctorat, Ecole doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire, Université de Grenoble Alpes, France.

Lanseur, Larbi, et Ali Maameri, (2016): Les programmes sectoriels deconcentrés levier du développement local. Cas de la wilaya de Bejaia, Mémoire, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Algérie.

Marc Isabelle, (2000) : Accélération technologique et transformations organisationnelles dans l'industrie d'exploration-production d'hydrocarbures, Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, Dijon, France.

Mori Anna, et al (2015) : Outsourcing in public services. Impacts on working conditions and employment relations in a three-country two-sector comparison, Thèse de doctorat, Università degli Studi di Milano, Graduate School in Social and Political Sciences, Italy.

Pierre-François Pinaud, (1995) : Histoire des finances publiques au 19e siècle : le ministère des Finances : 1789-1870 : Techniques financières et prosopographie des gestionnaires, Thèse de doctorat, EHESS, Paris.

Raelison Nirinasoa Harimel, (2015): Les PME Malgaches face aux problèmes d'agence cas de 10 PME, Mémoire, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo, Madagascar.

Reddahi Brahim, et Benjar Saad, (2018): La théorie de l'Agence, Mémoire, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger.

Rylandris C. Prophète, (2020) : Politique de service à la clientèle à la direction générale des impôts, Mémoire, CREFIMA Université, Haïti.

Seisa Lerato Violet, (2005): To what extent do South African public service reforms depict new public management influences: the implications for service delivery, Thèse de maîtrise, University of Cape Town, Afrique de Sud.

Tanguy Laurent, (2011): De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction: l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de

contrôle inter-organisationnel. 2011. Thèse de doctorat. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, France.

Tranquille Melissa Melanie, (2018): New Public Management in St. Lucia: The Challenge of Adoption and Implementation of NPM in St. Lucia's Public Service, Thèse de doctorat, University of Leicester.

### **Dictionnaires :**

Larousse, (s, d) : Définitions : Finance, Dans Dictionnaire de français. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/finance/33799> , consulté le 15 janvier 2023

### **Textes réglementaires :**

Code des impôts directes et taxes assimilées, 2023, Algérie.

Loi n° 20-16 du 16 Joumada El Oula 1442 correspondant au 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021, Algérie.

Décret exécutif n° 14-116, portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales, Algérie.

Loi Constitutionnelle, 10 septembre 1963, Algérie.

Loi Constitutionnelle, 22 novembre 1976, Algérie.

Décret n°86-266, 04 novembre 1986, portant organisation et fonctionnement du Fonds Commun des Collectivités Locales, Algérie.

Loi Constitutionnelle, 23 février 1989, Algérie.

Loi n° 90-2, 15 août 1990, relative à la comptabilité publique, Algérie.

Décret exécutif n° 91-313, 7 septembre 1991, fixant les procédures, les modalités et le contenu de la comptabilité des ordonnateurs et des comptables publics, Algérie.

Loi Constitutionnelle, 28 novembre 1996, Algérie.

Loi Constitutionnelle, 28 novembre 1996, modifiée et complétée par la Loi n° 16-01 du 6 mars 2016, Algérie.

Décret exécutif n°98-227, modifié et complété, 13 juillet 1998, relatif aux dépenses d'équipement de l'Etat, Algérie.

Arrêté interministériel, 18 mars 2008, fixant le taux de prélèvement sur les recettes de fonctionnement des budgets des communes et des budgets des wilayas, Algérie.

Arrêté interministériel, 27 avril 2010, fixant le taux de prélèvement sur les recettes de fonctionnement des budgets des communes, Algérie.



Loi n° 11-12, 22 juin 2011, relative à la commune, Algérie.

Loi n° 12-07, 21 février 2012, relative à la Wilaya, Algérie.

Décret exécutif n° 14-116, 24 mars 2014, portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales, Algérie.

Loi organique n° 18-15, 2 septembre 2018, relative aux lois de finances, Algérie.

Loi n° 18-18, 27 décembre 2018, portant loi de finances pour 2019, Algérie.

Loi n° 19-14, 11 décembre 2019, portant loi de finances pour 2020, Algérie.

La loi n° 21-16, correspondant au 30 décembre 2021, portant loi de finances pour 2022, Algérie.

Loi n° 22-24, 25 décembre 2022, portant loi de finances pour 2023, Algérie.

Loi n° 22-24, 25 décembre 2022, portant loi de finances pour 2023, Algérie.

### **Documents en ligne :**

Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, (s,d) : Monographie de la wilaya d'Annaba, Disponible sur : <https://www.aniref.dz/>

Alguazil Thomas, et al, (2010) : Le New Public Management en question, Disponible sur : <https://accthinkthank.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/10/npm.pdf>

Association des maires et des présidents d'intercommunalité de Meurthe-et-Moselle, (2022) : L'emprunt. Disponible sur : <https://www.adm54.asso.fr/UserFiles/File/webinaires/2022/22-mars-lemprunt/fiche-emprunt.pdf> .

Beyna Jean-Michel, (s, d) : La décentralisation, moyen et objet de la démocratisation, Disponible sur : [https://www.academia.edu/4149998/La\\_d%C3%A9centralisation\\_moyen\\_et\\_objet\\_de\\_la\\_d%C3%A9mocratisation](https://www.academia.edu/4149998/La_d%C3%A9centralisation_moyen_et_objet_de_la_d%C3%A9mocratisation)

Boussat François, et al, (2001) : Guide pratique de gestion d'un établissement public local d'enseignement, Tome 1, ESF éditeur. Disponible sur : [https://books.google.dz/books?id=BKi-bsZZLHAC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=BKi-bsZZLHAC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

Carassus David, et Favoreu Christophe, (2005) : De la performance nationale à la performance locale: étude de l'application de la LOLF aux collectivités locales, 1er Workshop Ville-Management, Disponible sur : <https://hal.science/hal-03083164/document>

Commission européenne, (2007) : Appui à la décentralisation et à la gouvernance locale dans les pays du tiers monde, Collection outils et méthode, Document de référence no. 2. Disponible sur : [https://capacity4dev.europa.eu/library/appui-la-decentralisation-et-la-gouvernance-locale-dans-les-pays-tiers\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/library/appui-la-decentralisation-et-la-gouvernance-locale-dans-les-pays-tiers_en)



Cours Gratuit, (2023) : Finance d'entreprise : Les principes de base, Support de formation d'introduction à la fiscalité des entreprises et le système fiscal, Disponible sur : <https://www.cours-gratuit.com/cours-finance-d-entreprise>

Dafflon Bernard, et Giblert Guy, (2018) : La décentralisation au Togo : analyse économique et institutionnelle. Disponible sur : [https://www.unifr.ch/ecopol/en/assets/public/Department/Prof%20em/2018\\_21\\_1\\_La\\_dcentralisation\\_au\\_togo\\_analyse\\_economique\\_et\\_institutionnelle.pdf](https://www.unifr.ch/ecopol/en/assets/public/Department/Prof%20em/2018_21_1_La_dcentralisation_au_togo_analyse_economique_et_institutionnelle.pdf)

Damien Theillier, (2012) : Démystifier les élections avec la théorie des choix publics, Disponible sur : <https://www.contrepoints.org/2012/04/16/79616-demystifier-les-elections-avec-la-theorie-des-choix-publics>

Direction de la Citoyenneté et de la Légalité, (s, d) : Les principes budgétaires. Disponible sur : [https://www.somme.gouv.fr/content/download/28121/178840/file/Fiche%2002\\_Principes%20budg%C3%A9taires-V2.pdf](https://www.somme.gouv.fr/content/download/28121/178840/file/Fiche%2002_Principes%20budg%C3%A9taires-V2.pdf)

Direction générale de la coopération internationale et du développement (2016) : Soutenir la décentralisation, la gouvernance locale et le développement local au travers une approche territoriale : Collection outils et méthode, Document de référence n° 23. Disponible sur : <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/030cde3f-c109-11e6-a6db-01aa75ed71a1>

Dovonon Valentin K, (2001) : Méthode De La Nouvelle Gestion Publique : Responsabilité, Accessibilité, Productivité, Résultat Et Clients Etc, Disponible sur : <https://focusintl.com/071-unpan002329.pdf>

Fabienne Midy, (1996) : Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux, LATEC, Disponible sur : <https://hal.science/hal-01526979/document>.

Finances Locales, (s, d), Disponible sur : <https://wartilani.hopital-dz.com/DGB/finances%20locales%20fr.pdf>

Finances publiques, (2020) : Cours de finances publiques, Disponible sur : [www.studocu.com/fr/document/universite-de-caen-normandie/finances-publiques/finances-publiques/7895803](http://www.studocu.com/fr/document/universite-de-caen-normandie/finances-publiques/finances-publiques/7895803)

Gharbi Amin, (2018) : Cours La finance d'entreprise et le financement des affaires, Cours gestion gratuits. Disponible sur : [https://tutogestion.com/finance/cours-la-finance-dentreprise-et-le-financement-des-affaires/#google\\_vignette](https://tutogestion.com/finance/cours-la-finance-dentreprise-et-le-financement-des-affaires/#google_vignette)

Ghozail M'Hamed, (s, d): Les moyens de mesure et de pilotage du contrôle de gestion en quete de performance du capital humain dans l'industrie hôtelière, Disponible sur : <https://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/EL%20GHOZAIL.pdf>

Hans Bjørn Olsen, (2007) : Décentralisation et gouvernance locale, Direction du développement et de la coopération (DDC), Suisse. Disponible sur : [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/167288-decentralisation-local-governance\\_FR.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/167288-decentralisation-local-governance_FR.pdf)

- Institut National des Etudes Territoriales, (2015) : Déchiffrer Les Comptes Des Collectivités Locales : Des Clés Pour Agir. Disponible sur : [www.lagazettedescommunes.com/telechargements/book\\_web\\_exe\\_1-1.pdf](http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/book_web_exe_1-1.pdf)
- Jaara Fethia, et al, (2019) : La théorie de l'agence, Disponible sur : <https://pdfcoffee.com/10-theorie-de-lx27agencedocx-pdf-free.html>
- Kabore Theodore J. O, (2016) : Course in Local Public Finance, Université Ouaga II, Burkina Faso. Disponible sur : <https://www.scribd.com/document/468432349/Cours-de-Finances-Publiques-Locales-Intristing>
- kherri Abdenacer, (2013): Cours sur L'Echantillonnage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, Algérie, Disponible sur : <https://www.scribd.com/document/371411322/02-Echantillonnage-pdf>
- La Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, (2016) : Fiscalité et TVA au Camroun. Disponible sur : <https://docplayer.fr/53614242-Fiscalite-et-tva-au-cameroun.html>
- La Cours des Comptes, (s, d) : Guide de contrôle des collectivités territoriales, Disponible sur : [https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct\\_fr.pdf](https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct_fr.pdf)
- La théorie de l'agence, (2014) : Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Marrakech. Disponible sur : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533d36d899945.pdf>
- La théorie de l'agence, (2021). Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/505702519/537f2fb9a0981>
- Le Digabel, S, (2017): Statistique descriptive, Ecole Polytechnique, Montréal, Disponible sur : [https://www.gerad.ca/Sebastien.Le.Digabel/MTH2302D/8\\_stat\\_descriptive.pdf](https://www.gerad.ca/Sebastien.Le.Digabel/MTH2302D/8_stat_descriptive.pdf)
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, (2022) : Budget supplémentaire des dépenses (A) 2022-2023. Disponible sur : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/budgets-supplementaires/budget-supplementaire-depenses-a-2022-2023.html>
- Leanne Mitton, (2023) : Outputs vs. Outcomes: Understanding the Differences. Disponible sur : [https://www.splunk.com/en\\_us/blog/learn/outputs-vs-outcomes.html](https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/outputs-vs-outcomes.html)
- Les documents budgétaires. Disponible sur : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/finances-locales/les-documents-budgetaires>
- Lotz Jørgen, et CDLR, (1998) : Limites de la fiscalité locale, péréquation financière et méthodes de calcul des dotations, n° 61, Disponible sur : <https://rm.coe.int/1680747ffa>
- MICLAT, (2015) : Le rôle de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales dans le développement local. Disponible sur : <https://www.interieur.gov.dz/images/Apport-de-la-caisse-de-solidarite-et-de-garantie-des-collectivites-locales-FR.pdf>

MICLAT, (2018) : Fiche pédagogique relative au plan communal de développement PCD. Disponible sur : <https://www.interieur.gov.dz/images/FICHE-PEDAGOGIQUE-RELATIVE-au-PCD-fr.pdf>

MICLAT, UE, et PNUD, (2018) : Guid Méthodologique d'Élaboration du Plan Communal de Développement « De Nouvelle Génération. Disponible sur : <https://www.local2030.org/library/788/Guide-mthodologique-dlaboration-du-Plan-communal-de-dveloppement-PCD-de-nouvelle-gnration.pdf>

Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, (2005) : Recouvrement des recettes des collectivités territoriales et des établissements publics locaux. Disponible sur : [https://www.jurisconsulte.net/upload/recouvrement\\_recettes\\_cl.pdf](https://www.jurisconsulte.net/upload/recouvrement_recettes_cl.pdf)

Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire & Direction des Opération Electorales et des Elus, (2017) : Guide pour les candidats pour l'élection des membres des Assemblées Populaires Communales et de la Wilaya. Disponible sur : <https://www.interieur.gov.dz/images/Guide-pour-les-candidatss.pdf>

Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique, de la Décentralisation et des Affaires Coutumières et Religieuses, (2020) : Evaluation de la mise en œuvre de la décentralisation au Niger, Disponible sur : <https://duddal.org/s/bibnum-promap/item/8163>

Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, Guide de préparation du budget communal, Mauritanie, Disponible sur : [https://bibliotheque.pssfp.net/livres/GUIDE\\_DE\\_PREPARATION\\_DU\\_BUDGET\\_COMMUNAL\\_MAURITANIE.pdf](https://bibliotheque.pssfp.net/livres/GUIDE_DE_PREPARATION_DU_BUDGET_COMMUNAL_MAURITANIE.pdf)

Mondary Gilbert, (2006) : Petite Histoire des Finances Publiques, Laboratoire de Recherche pour le Développement Local, Disponible sur : <https://gipilab.org/fichiers/phdfp.pdf>

Nandita Pradhan Bhatt, et al, (2015): Concept of Decentralisation and Democratic Decentralisation, Appreciation Programme Women's Political Empowerment and Leadership, PRIA, New Delhi. Disponible sur : [https://pria-academy.org/pdf/wpel/WPEL\\_3.pdf](https://pria-academy.org/pdf/wpel/WPEL_3.pdf)

Sarah Boisard, et al, (2014) : Renforcer les recettes fiscales locales pour financer le développement urbain en Afrique, Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV), Paris. Disponible sur : [https://www.delog.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/Etude-FMDV-Fiscalite\\_\\_-locale-Villes-Afrique-8-Cas.pdf](https://www.delog.org/fileadmin/user_upload/Publications/Etude-FMDV-Fiscalite__-locale-Villes-Afrique-8-Cas.pdf)

Sebahara Pamphile, (2000) : Acteurs et enjeux de la décentralisation et du développement local Expériences d'une commune du Burkina Faso , Document de réflexion ECDPM, n° 21, Disponible sur : [https://ecdpm.org/download\\_file/1143/2118](https://ecdpm.org/download_file/1143/2118)

Senimon Michel, et CNFPT, (2001) : L'évolution des fonctions publiques en Europe., Disponible sur : <https://www.europaong.org/wp-content/uploads/2013/08/memorendum.pdf>

Soguel Nils, (2008) : La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique, IDHEAP, Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/237578879\\_La\\_budgetisation\\_au\\_service\\_de\\_la\\_performance\\_avant\\_et\\_apres\\_la\\_nouvelle\\_gestion\\_publique](https://www.researchgate.net/publication/237578879_La_budgetisation_au_service_de_la_performance_avant_et_apres_la_nouvelle_gestion_publique)

Soudani Yamina, (Octobre 2023) : Travaux Dirigés sur Les Recettes Publiques, Ecole Supérieure des Sciences de Gestion, Algérie, Disponible sur : <http://moodle.essg-annaba.dz>

Yatta François Paul, (2006) : La gouvernance financière locale, Disponible sur : [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La\\_gouvernance\\_financiere\\_locale\\_-\\_Francois\\_Yatta\\_.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La_gouvernance_financiere_locale_-_Francois_Yatta_.pdf)

### **Sites web :**

<http://decoupageadministratifalgerie.blogspot.com/p/cartes-de-situation-geographique-des.html> , consulté : le 19/07/2023.

<http://www.sietmanagement.fr/theories-des-couts-de-transactions/>, consulté le 01/08/2023

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Jacobinisme.htm> , consulté le : 20/07/2023

<https://ahaslides.com/fr/blog/likert-scale-5-point/> , consulté le 30/09/2024

<https://annaba.mta.gov.dz/fr/home-fr/> , consulté le 07/08/2024

<https://annaba.mta.gov.dz/fr/home-fr/> , consulté le 07/08/2024

<https://blog.acpformation.fr/2017/11/28/vertus-de-comptabilite-engagements/> , consulté le 04/03/2023.

<https://compta-finances-locales.collectivites.legibase.fr/base-de-connaissances/le-cycle-budgetaire/la-liquidation-des-recettes-par-lordonnateur-14945> , consulté le 04/03/2023.

<https://cours-de-droit.net/impot-direct-impot-indirect/>, consulté le 20/07/2023 ;

[https://interieur.gov.dz/Monographie/article\\_detail.php?lien=1431&wilaya=23](https://interieur.gov.dz/Monographie/article_detail.php?lien=1431&wilaya=23) , consulté le 07/08/2024

<https://la1ere.francetvinfo.fr/guadeloupe/les-conseillers-departementaux-se-penche-sur-le-budget-supplementaire-de-leur-collectivite-1429628.html> , consulté le 20/09/2023

<https://leconomistemarocain.blogspot.com/2020/10/finance-public-le-cadre-historique-des.html> , consulté le 15/02/ 2023.

<https://lecoursgratuit.com/cours-de-statistique-le-coefficient-de-variation/> , consulté le 30/09/2024

<https://seybouseitimes.dz/actualite/region/2023/03/16/annaba-industrie-le-complexe-del-hadjar-fleuron-de-lindustrie-siderurgique-occupe-une-place-strategique-en-algerie/> , consulté le 06/08/2024

<https://www.annaba-port.com/> , consulté le 06/08/2024

<https://www.aps.dz/regions/118329-les-10-nouvelles-wilayas-un-renfort-pour-le-developpement-socioeconomique> , consulté : le 19/07/2023.

<https://www.ciam.edu/how-drucker-einstein-and-freud-did-analytical-research> , consulté le 11/08/2024

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/finances-locales/depenses-de-fonctionnement-et-depenses-dinvestissement> , consulté le 02/03/2023

<https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home.html>, consulté le 24/04/2022

<https://www.google.com/maps/place/Annaba/> , consulté le 06/08/2024

<https://www.investopedia.com/terms/p/privatefinanceinitiative.asp> , consulté le 22/08/2024

<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100111387> , consulté le 26/09/2023

<https://www.questionpro.com/blog/fr/statistiques-inferentielles/> , consulté le 17/06/2024

<https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/> , consulté le 11/06/2023

<https://www.vie-publique.fr/fiches/21833-quelles-differences-entre-impots-directs-et-impots-indirects>, consulté le 20/07/2023.

<https://www.vie-publique.fr/fiches/21945-budget-local-primitif-supplementaire-fonctionnement-investissement#:~:text=La%20section%20de%20fonctionnement%20regroupe%20%3A&text=toutes%20les%20recettes%20que%20la,la%20collectivit%C3%A9%20a%20pu%20effectuer>, consulté le 13/ 12/ 2023.

<https://www.vie-publique.fr/fiches/21945-budget-local-primitif-supplementaire-fonctionnement-investissement#:~:text=La%20section%20de%20fonctionnement%20regroupe%20%3A&text=toutes%20les%20recettes%20que%20la,la%20collectivit%C3%A9%20a%20pu%20effectuer>, consulté le 22/02/ 2023.

[www.cg971.fr/category/collectivite/page/2](http://www.cg971.fr/category/collectivite/page/2) , consulté le 20/09/2023

[www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1300](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1300), consulté le 20/07/2023.

[www.manty.eu/fiches/le-budget-primitif](http://www.manty.eu/fiches/le-budget-primitif) , consulté le 07/12/2023.

<http://decoupageadministratifalgerie.blogspot.com/2014/10/monographie-de-la-wilaya-dannaba.html> , consulté le 06/08/2024

<https://aurelienbamde.com/2016/09/07/de-la-distinction-entre-limpot-les-taxes-les-redevances-et-les-cotisations-sociales/> , consulté le 20/07/2023.

#### المراجع باللغة العربية:

#### المجلات:

بن ناصر وهيبة، (2013): التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية ، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 3، ص 88-111

جيلاني كوثر، عماري عمار، (2018) : اثار السياحة على التنمية المستدامة في ولاية عنابة ، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص 337-355

لحول عبد القادر، (2020) :مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر ، آفاق للعلوم، المجلد 1، العدد 1 ، ص 286-299

كاهنة شاطري، (2018): نموذج تطور اللامركزية الإدارية في فرنسا والجزائر ، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد 13.

#### المذكرات والأطروحات:

بن نعمان محمد ، (2018) : إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعه أمحمد بوقرة - بومرداس ،الجزائر.

بوجاهم إيمان ، (2021) : عصرنة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية على ضوء التسيير العمومي الحديث -الدروس المستخلصة للجزائر - ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعه عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 ،الجزائر.

علاوي ياسر، (2019) : اصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية : دراسة حالة بلديات المدية، ذراع السمار ، تمزقيدة للفترة (2013 – 2017)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة يحيى فارس -المدية ،الجزائر.

# ***Annexes***

## **Annexe 1 : Questionnaire de l'étude en Français**

**République Algérienne Démocratique Et Populaire**

**Ministère De l'Enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique**

**Université Badji Mokhtar- Annaba**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**



### **QUESTIONNAIRE**

Madame, Monsieur;

Par le présent questionnaire, nous sollicitons votre participation à une étude en management budgétaire qui portera sur :L' « Impact du New Public Management sur la Gestion des Finances Publiques au Niveau des Collectivités Locales : Cas de la Wilaya d'Annaba ». Nous vous serons très reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire et nous vous assurons à l'avance du parfait anonymat des réponses et de l'usage purement académique qui en sera fait.

Réalisé par :

Soudani Yamina

Sous la direction de :

Belaid Mohamed Mouloud

*Année Universitaire : 2023/2024*



## Section 1 : Informations sociodémographiques et professionnelles :

### 1- Sexe :

Homme

☐

Femme

☐

### 2- Age :

Moins de 30 ans

☐

De 30 à moins de 40 ans

☐

De 40 à moins 50 ans

☐

50 ans et plus

☐

### 3- Niveau d'étude :

Primaire

☐

Moyen

☐

Secondaire

☐

Universitaire

☐

### 4- Fonction :

Fonctionnaire

☐

Haut fonctionnaire

☐

Elu local

☐

### 5- Commune :

.....

### 6- Expérience :

Moins de 5 ans

☐

De 5 à moins de 10 ans

☐

De 10 à moins de 15 ans

☐

15 ans et plus

☐

## Section 2 : Impact des outils du NPM sur la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba

### Axe 1 : Évaluation et état des lieux de la gestion des finances publiques locales au niveau des communes de la wilaya d'Annaba

Veillez nous indiquer si vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

| <b>Dimension 01</b>                                                                                                                                                                        | <i>Pas du tout d'accord</i> | <i>Plutôt Pas d'accord</i> | <i>Ni d'accord ni pas d'accord</i> | <i>Plutôt d'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Le cadre législatif régissant la gestion des finances locales a connu une évolution positive ces dernières années.                                                                         |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La loi organique n° 18-15 du 2 décembre 2018 relative aux lois de finances est un outil visant à améliorer la performance des finances locales.                                            |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La législation algérienne prévoit un contrôle externe régulier des comptes des collectivités locales par des organismes indépendants.                                                      |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Il existe une coordination dans la gestion et la mise en œuvre des PCD et PSD entre les parties concernées (communes, wilaya, direction de la programmation et du suivi budgétaire, etc.). |                             |                            |                                    |                        |                             |

|                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Les PCD contribuent de manière significative au développement économique et social de la commune.                                                         |  |  |  |  |  |
| Les ressources de la Caisse de Solidarité et de Garantie pour les Collectivités Locales (CSGCL) compensent les moins-values fiscales du budget local      |  |  |  |  |  |
| La réglementation de l'emprunt des communes (volume d'endettement, durée, etc.) est clairement définie.                                                   |  |  |  |  |  |
| Le transfert de compétences et de missions de l'autorité centrale aux communes s'accompagne de transferts financiers appropriés pour couvrir ces missions |  |  |  |  |  |
| La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est déterminée en concertation avec ces dernières.                               |  |  |  |  |  |
| La répartition des compétences entre l'autorité centrale et les communes est clairement définie.                                                          |  |  |  |  |  |
| Un système de péréquation efficace est mis en place pour rééquilibrer les ressources entre les différentes collectivités locales.                         |  |  |  |  |  |
| Les ressources financières locales sont allouées en réponse aux besoins et priorités du citoyen local.                                                    |  |  |  |  |  |
| La commune s'engage activement dans des processus de budget participatif impliquant la population dans les décisions budgétaires.                         |  |  |  |  |  |
| La commune informe régulièrement la population sur l'exécution budgétaire par des moyens accessibles (affichage public, presse, internet).                |  |  |  |  |  |
| La commune a la capacité de générer des revenus propres.                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| La commune adopte une stratégie pour la gestion des risques financiers et économiques.                                                                    |  |  |  |  |  |
| Les fonctionnaires de la commune bénéficient de formations pour améliorer la gestion des finances locales.                                                |  |  |  |  |  |

**Axe 2 : Réalité de l’utilisation des outils du New Public Management au niveau des communes de la wilaya d’Annaba**

**1. La décentralisation**

La décentralisation est le processus par lequel les décisions et les responsabilités sont déléguées à des niveaux inférieurs du gouvernement central, généralement plus proches des citoyens. Cela implique souvent le transfert de responsabilités pour des services ou des ressources spécifiques vers les collectivités locales.

Sur ce, et selon votre commune, veuillez nous indiquer si vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

| <b>Dimension 2</b>                                                                                                                        | <i>Pas du tout d'accord</i> | <i>Plutôt Pas d'accord</i> | <i>Ni d'accord ni pas d'accord</i> | <i>Plutôt d'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'élaboration du budget local.                                               |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Les élus locaux disposent d'une large marge de manœuvre dans l'allocation des enveloppes financières accordées par l'État                 |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Les élus locaux ont un pouvoir total dans l'affectation des subventions de la CSGCL                                                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Les élus locaux disposent d'une marge de manœuvre significative dans la détermination du taux, de l'assiette, et des allègements fiscaux. |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune a le potentiel de mobiliser les revenus fiscaux                                                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La gestion des finances locales est caractérisée par sa transparence après la mise en œuvre de la décentralisation.                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La gestion des finances locales est caractérisée par son efficacité après la mise en œuvre de la décentralisation.                        |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La décentralisation facilite l'accès aux services publics                                                                                 |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La décentralisation améliore l'adaptation des services publics aux besoins spécifiques de la communauté locale.                           |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La décentralisation favorise une concurrence fiscale saine entre les collectivités locales                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Les revenus propres de la commune sont suffisants pour couvrir les dépenses locales                                                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La centralisation des décisions est un facteur majeur qui entrave la gestion efficace des finances locales.                               |                             |                            |                                    |                        |                             |

### 2. Le management par la performance

Le management par la performance est une approche de gestion qui vise à améliorer la performance organisationnelle en alignant les objectifs et les ressources de l'organisation avec ses plans et stratégies. Il repose sur des mesures de performance, des objectifs clairs, et une évaluation régulière des résultats pour assurer l'efficacité et l'amélioration continue.

Sur ce, et selon votre commune, veuillez nous indiquer si vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

| <b>Dimension 03</b>                                                                                                             | <i>Pas du tout d'accord</i> | <i>Plutôt Pas d'accord</i> | <i>Ni d'accord ni pas d'accord</i> | <i>Plutôt d'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| La commune adopte des programmes annuels et pluriannuels                                                                        |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune utilise des indicateurs opérationnels pour suivre la gestion des finances locales.                                   |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune utilise des indicateurs stratégiques pour suivre la gestion des finances locales.                                    |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune veille à augmenter son autonomie financière                                                                          |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune utilise des indicateurs pour suivre la gestion de l'administration locale                                            |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune utilise des indicateurs pour suivre la qualité des services publics offerts aux citoyens                             |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La commune adopte un système de contrôle de gestion pour évaluer la performance.                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'utilisation des indicateurs permet aux responsables de prendre des mesures correctives.                                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Le budget local est préparé selon des objectifs avec un suivi continu de ces derniers.                                          |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Un budget pluriannuel est appliqué pour améliorer la planification financière à long terme.                                     |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Le budget local est flexible et permet des ajustements basés sur la performance réelle.                                         |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Des comparaisons de référence (Benchmarking) sont régulièrement effectuées avec d'autres communes algériennes et/ou étrangères. |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La gestion des missions stratégiques de commune est partagée entre les différents niveaux de l'administration locale.           |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Des procédures de contrôle interne sont régulièrement effectuées.                                                               |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Des procédures de contrôle externe sont régulièrement effectuées                                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Des initiatives de reconnaissance sont appliquées pour honorer les fonctionnaires compétents (certificats, prix, etc.).         |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Le management par la performance est un outil nécessaire pour la gestion locale.                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |

### 3. L’externalisation :

L'externalisation est la pratique consistant à déléguer certaines tâches, fonctions ou services à des tiers ou des fournisseurs externes plutôt que de les réaliser en interne. Dans les collectivités locales, cela peut inclure des services comme la maintenance, la gestion des installations, ou les services informatiques, visant à améliorer l'efficacité, réduire les coûts, ou accéder à des compétences spécialisées.

Sur ce, et selon votre commune, veuillez nous indiquer si vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

| <b>Dimension 04</b>                                                                                                                                                                                    | <i>Pas du tout d'accord</i> | <i>Plutôt Pas d'accord</i> | <i>Ni d'accord ni pas d'accord</i> | <i>Plutôt d'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| L'externalisation contribue à améliorer la qualité des services publics.                                                                                                                               |                             |                            |                                    |                        |                             |
| Les services publics externalisés répondent mieux aux besoins et attentes des citoyens.                                                                                                                |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation permet une plus grande flexibilité dans l'ajustement des niveaux de service public en réponse aux demandes changeantes.                                                              |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation permet de réduire les délais de mise en œuvre des services publics.                                                                                                                  |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation contribue à réaliser des économies d'échelle et à réduire les coûts.                                                                                                                 |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation permet d'accéder à des expertises et des innovations qui n'étaient pas disponibles en interne.                                                                                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation permet l'utilisation de technologies de pointe et de compétences spécialisées.                                                                                                       |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation permet de concentrer les efforts des responsables locaux sur les missions principales de la commune.                                                                                 |                             |                            |                                    |                        |                             |
| L'externalisation nécessite une gestion et un contrôle rigoureux pour assurer la réalisation des objectifs de l'administration locale et la prestation des services de manière éthique et responsable. |                             |                            |                                    |                        |                             |
| La gestion des contrats avec les prestataires de services externalisés se caractérise par sa facilité et sa flexibilité.                                                                               |                             |                            |                                    |                        |                             |

**Nous vous remercions d’avance de votre précieuse collaboration...**

## Annexe 2 : Questionnaire de l'étude en Arabe



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة،

السلام عليكم،

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه تخصص إدارة الميزانية بعنوان " أثر المناجمنت العمومي الجديد في تسيير المالية العمومية على مستوى الجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية عنابة"، نرجوا منكم التكرم علينا بالإجابة على هذا الاستبيان، علما انه سوف تستعمل المعلومات التي تستدلون بها لغاية الدراسة والبحث العلمي فقط، لذلك نأمل من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل مصداقية، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف الأستاذ  
بلعيد محمد مولود

من اعداد طالبة الدكتوراه  
سوداني يمينه

السنة الجامعية: 2024/2023

## القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة X في الخانة المناسبة :

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 40 سنة ☐ من 40 الى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- المنصب الوظيفي: .....

5- البلدية: .....

6- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنوات

## القسم الثاني: عبارات الاستبيان

### المحور الأول: لمحة عامة حول تسيير المالية المحلية على مستوى ولاية عنابة

بحسب البلدية التي تنتمي إليها، ضع علامة X في الخانة التي تشير الى مدى موافقتك أو عدم موافقتك للعبارات التالية:

| الرقم | العبارة                                                                                                                                                           | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | يشهد الإطار التشريعي المنظم لتسيير المالية المحلية تطور إيجابي في السنوات الأخيرة                                                                                 |                |           |       |       |            |
| 2     | يعتبر القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 2 ديسمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية أداة تهدف إلى تحسين أداء المالية المحلية                                           |                |           |       |       |            |
| 3     | ينص التشريع الجزائري على إجراء رقابة خارجية منتظمة لحسابات السلطات المحلية من قبل هيئات مستقلة                                                                    |                |           |       |       |            |
| 4     | يوجد تنسيق في تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية PCD والمخططات القطاعية PSD بين الأطراف المعنية (البلدية، الولاية، مديرية البرمجة و متابعة الميزانية، ... الخ) |                |           |       |       |            |
| 5     | تساهم المخططات البلدية للتنمية PCD و بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدية.                                                                         |                |           |       |       |            |
| 6     | تعوض موارد صندوق التضامن و الضمان للجماعات المحلية CSGCL نواقص القيمة الجبائية في الميزانية المحلية                                                               |                |           |       |       |            |
| 7     | تعتبر عمليات الاقتراض التي تستفيد منها البلديات (حجم الدين، والمدة، وما إلى ذلك) واضحة للغاية                                                                     |                |           |       |       |            |
| 8     | اقتزن نقل الصلاحيات والمهام من السلطة المركزية إلى البلديات بتحويلات مالية مناسبة لتغطية هذه المهام                                                               |                |           |       |       |            |
| 9     | يحدد تقسيم الصلاحيات بين السلطة المركزية والبلديات بالتشاور مع هذه الأخيرة                                                                                        |                |           |       |       |            |
| 10    | يحدد تقسيم الصلاحيات بين السلطة المركزية والبلديات بطريقة واضحة                                                                                                   |                |           |       |       |            |
| 11    | تعتبر منح التساوي فعالة لإعادة التوازن في الموارد بين مختلف الجماعات المحلية                                                                                      |                |           |       |       |            |

|    |                                                                                                                                        |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 12 | يتم تخصيص الموارد المالية المحلية استجابة لاحتياجات وأولويات المواطن المحلي                                                            |  |  |  |  |
| 13 | تهتم البلدية بإعداد ميزانية تشاركية (من خلال تعزيز مشاركة السكان في تحديد خيارات الميزانية المحلية)                                    |  |  |  |  |
| 14 | تهتم البلدية بتزويد المواطن بمعلومات حول تنفيذ الميزانية (من خلال نشرها في الصحافة أو عرضها على الموقع الرسمي للبلدية أو الولاية، إلخ) |  |  |  |  |
| 15 | تتمتع البلدية بالقدرة على خلق إيراداتها الخاصة                                                                                         |  |  |  |  |
| 16 | تتبنى البلدية استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المالية والاقتصادية                                                                      |  |  |  |  |
| 17 | يستفيد مستخدمي البلدية من دورات تكوينية لتحسين إدارة المالية المحلية                                                                   |  |  |  |  |

## المحور الثاني: واقع استخدام أدوات المناجمنت العمومي الجديد في ولاية عنابة

### 1. اللامركزية: «La Décentralisation»

اللامركزية هي عملية إدارية وتنظيمية يتم من خلالها تفويض القرارات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى من الحكومة المركزية، وعادة ما تكون الأقرب إلى المواطنين. بعبارة أخرى، تتمثل اللامركزية في نقل المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتوفير الخدمات وتسيير الموارد والنفقات إلى السلطات المحلية (الولايات والبلديات).

في هذا الصدد، وبحسب البلدية التي تنتمي إليها، ضع علامة X في الخانة التي تشير إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك للعبارات التالية:

| الرقم | العبارة                                                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | يتمتع المنتخبون المحليون بمجال تدخل واسع في إعداد الميزانية المحلية                                     |                |           |       |       |            |
| 2     | يتمتع المنتخبون المحليون بمجال تدخل واسع في تخصيص الأغلفة المالية التي تمنحها الدولة                    |                |           |       |       |            |
| 3     | يتمتع المنتخبون المحليون بالسلطة الكاملة في تخصيص إعانات صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية (CSGCL) |                |           |       |       |            |
| 4     | يمكن للمنتخبين المحليين التدخل في تحديد معدل الضريبة المحلية، قاعدتها، والإعفاءات المتعلقة بها          |                |           |       |       |            |
| 5     | تتمتع البلدية بالقدرة على تعبئة المداخل الضريبية                                                        |                |           |       |       |            |
| 6     | تتميز إدارة المالية المحلية بالشفافية بعد تطبيق اللامركزية                                              |                |           |       |       |            |
| 7     | تتميز إدارة المالية المحلية بالفعالية بعد تطبيق اللامركزية                                              |                |           |       |       |            |
| 8     | تساهم اللامركزية في تسهيل الحصول على الخدمات العمومية                                                   |                |           |       |       |            |
| 9     | تؤدي اللامركزية إلى تحسين تكييف الخدمات العمومية مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع المحلي                   |                |           |       |       |            |
| 10    | تساعد اللامركزية على تعزيز المنافسة الضريبية بين الجماعات المحلية                                       |                |           |       |       |            |
| 11    | تعتبر حصيلة الإيرادات الذاتية للبلدية كافية لتغطية النفقات المحلية                                      |                |           |       |       |            |
| 12    | تعتبر مركزية القرار سببا رئيسيا في عرقلة التسيير الفعال للمالية المحلية                                 |                |           |       |       |            |

### 2. الإدارة بالأداء: « Le Management par la Performance »

الإدارة بالأداء هي أسلوب إداري يهدف إلى تحسين أداء الإدارة المحلية من خلال مواءمة أهدافها ومواردها مع خططها واستراتيجياتها، وبالتالي فهو يعتمد على تحديد أهداف واضحة، استعمال مؤشرات الأداء، والتقييم المنتظم للنتائج لضمان الفعالية والكفاءة في تسيير المالية المحلية.

في هذا الصدد، وبحسب البلدية التي تنتمي إليها، ضع علامة X في الخانة التي تشير إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك للعبارات التالية :





## **Annexe 3 : Guide d'entretien**

### **Décentralisation :**

1. Comment la décentralisation a-t-elle modifié concrètement les pratiques administratives et la prise de décision au sein de votre commune ? Pourriez-vous fournir des exemples spécifiques de changements dans la gestion des projets ou des ressources ?
2. Dans quelle mesure estimez-vous que la décentralisation ait augmenté la responsabilité et la transparence des autorités locales dans la gestion financière ?
3. Pensez-vous que c'est nécessaire d'impliquer les citoyens dans la prise de décision des affaires qui les concernent ? Si oui, les citoyens de votre commune le sont ?
4. En considérant le processus de décentralisation dans son ensemble, pourriez-vous identifier les défis majeurs que vous avez observés, en mettant un accent particulier sur ceux relatifs à la gestion des finances locales de votre commune ?

### **Management par la performance :**

1. Comment l'efficacité de la gestion financière est-elle mesurée et suivie ?
2. Quels indicateurs de performance sont considérés comme les plus pertinents pour évaluer l'efficacité de la gestion financière ?
3. Quels changements dans la gestion des finances publiques avez-vous observés suite à l'implémentation du management par la performance ?
4. Quelles critiques avez-vous rencontrées concernant l'approche du management par la performance ?

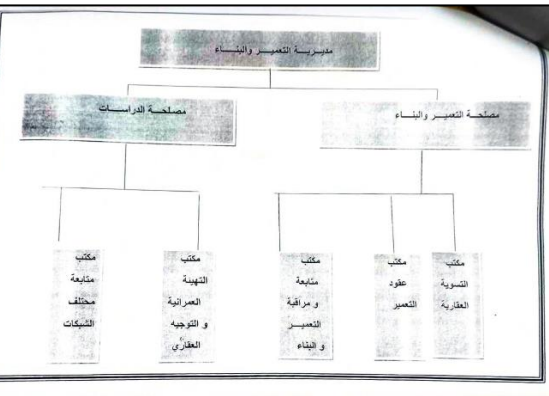
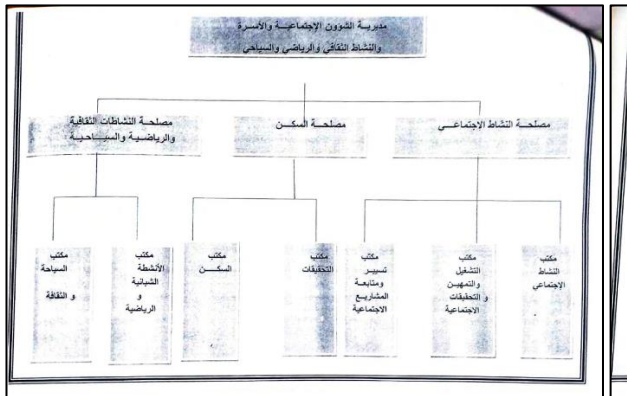
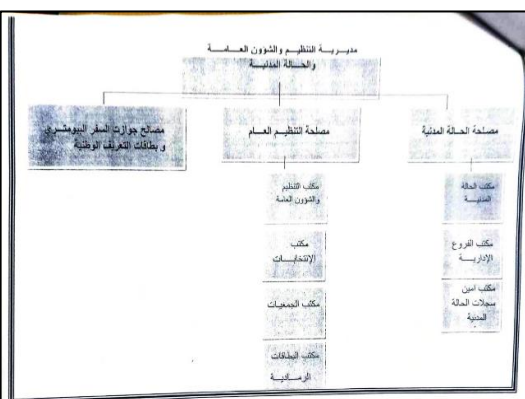
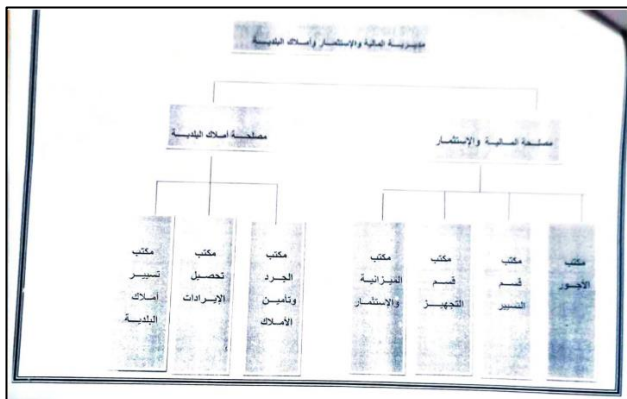
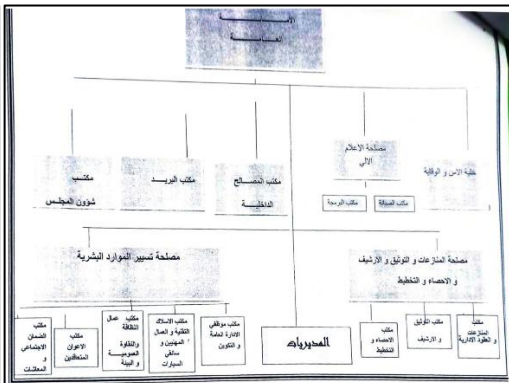
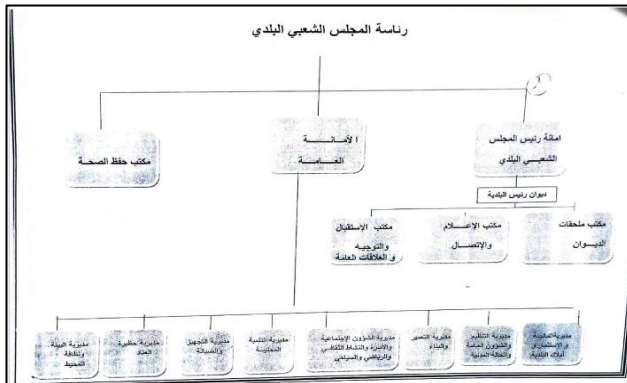
### **Externalisation :**

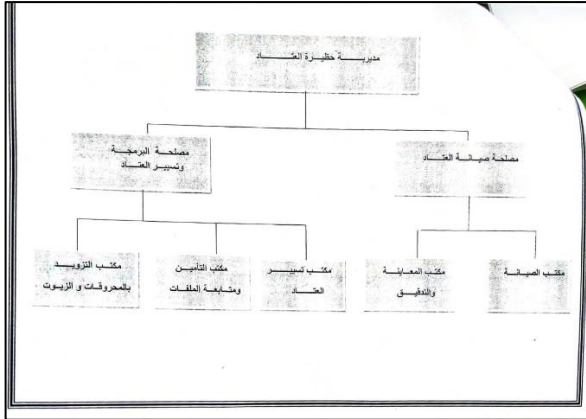
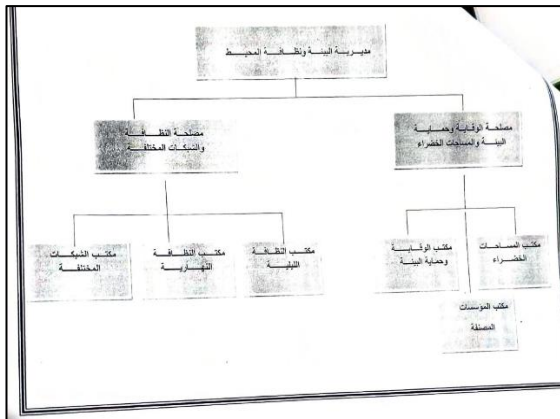
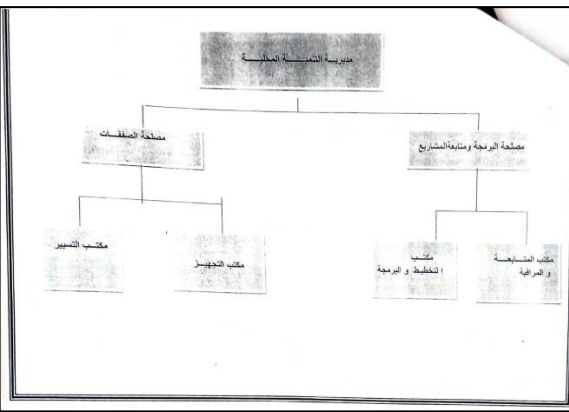
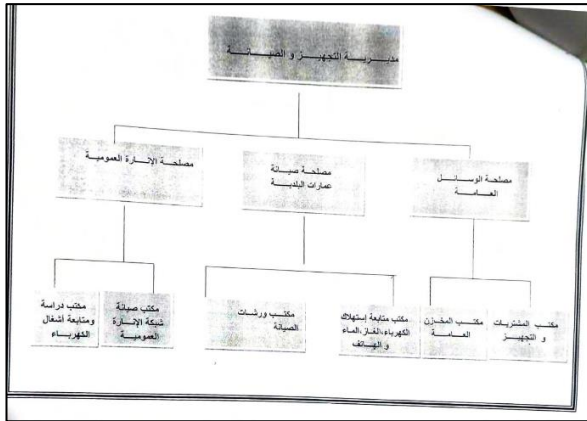
1. Pourquoi certaines fonctions ont-elles été externalisées, et comment ce processus a-t-il été géré ?
2. Pouvez-vous donner des exemples où l'externalisation a mené à une amélioration de la qualité des services ?
3. À votre avis, est-ce que l'externalisation de services publics est plus rentable et plus économique pour votre commune que leur gestion en interne ?
4. Avez-vous observé des économies substantielles ou d'autres bénéfices financiers ?
5. Comment voyez-vous l'évolution de cette stratégie à l'avenir ?

## **Questions générales**

1. Quelles sont vos perspectives personnelles sur l'évolution de la gestion des finances publiques locales sous l'influence du New Public Management ?
2. Avez-vous des relations avec les universités, les centres de recherches ou les entreprises privés de la Wilaya de Annaba ?
3. Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer la gestion des finances publiques locales ?

## Annexe 4 : Organigramme de la commune d'Annaba





## Annexe 5 : Compte administratif de la commune d'El-Bouni



| البيان           | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| إجمالي الإيرادات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي المصروفات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي التوازن   | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         |

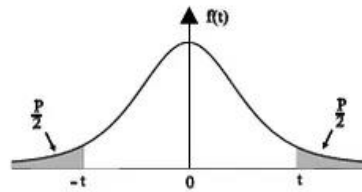
| البيان           | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| إجمالي الإيرادات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي المصروفات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي التوازن   | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         |

| البيان           | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       | المبلغ       |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| إجمالي الإيرادات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي المصروفات | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| إجمالي التوازن   | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00         |

## Annexe 6 : Table de Student

Table de la loi de Student

Valeurs de  $T$  ayant la probabilité  $P$  d'être dépassées en valeur absolue



| $\nu$    | $P=0,90$ | 0,80  | 0,70  | 0,60  | 0,50  | 0,40  | 0,30  | 0,20  | 0,10  | 0,05   | 0,02   | 0,01   |
|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1        | 0,158    | 0,325 | 0,510 | 0,727 | 1,000 | 1,376 | 1,963 | 3,078 | 6,314 | 12,706 | 31,821 | 63,657 |
| 2        | 0,142    | 0,289 | 0,445 | 0,617 | 0,816 | 1,061 | 1,386 | 1,886 | 2,920 | 4,303  | 6,965  | 9,925  |
| 3        | 0,137    | 0,277 | 0,424 | 0,584 | 0,765 | 0,978 | 1,250 | 1,638 | 2,353 | 3,182  | 4,541  | 5,841  |
| 4        | 0,134    | 0,271 | 0,414 | 0,569 | 0,741 | 0,941 | 1,190 | 1,533 | 2,132 | 2,776  | 3,747  | 4,604  |
| 5        | 0,132    | 0,267 | 0,408 | 0,559 | 0,727 | 0,920 | 1,156 | 1,476 | 2,015 | 2,571  | 3,365  | 4,032  |
| 6        | 0,131    | 0,265 | 0,404 | 0,553 | 0,718 | 0,906 | 1,134 | 1,440 | 1,943 | 2,447  | 3,143  | 3,707  |
| 7        | 0,130    | 0,263 | 0,402 | 0,549 | 0,711 | 0,896 | 1,119 | 1,415 | 1,895 | 2,365  | 2,998  | 3,499  |
| 8        | 0,130    | 0,262 | 0,399 | 0,546 | 0,706 | 0,889 | 1,108 | 1,397 | 1,860 | 2,306  | 2,896  | 3,355  |
| 9        | 0,129    | 0,261 | 0,398 | 0,543 | 0,703 | 0,883 | 1,100 | 1,383 | 1,833 | 2,262  | 2,821  | 3,250  |
| 10       | 0,129    | 0,260 | 0,397 | 0,542 | 0,700 | 0,879 | 1,093 | 1,372 | 1,812 | 2,228  | 2,764  | 3,169  |
| 11       | 0,129    | 0,260 | 0,396 | 0,540 | 0,697 | 0,876 | 1,088 | 1,363 | 1,796 | 2,201  | 2,718  | 3,106  |
| 12       | 0,128    | 0,260 | 0,395 | 0,539 | 0,695 | 0,873 | 1,083 | 1,356 | 1,782 | 2,179  | 2,681  | 3,055  |
| 13       | 0,128    | 0,259 | 0,394 | 0,538 | 0,694 | 0,870 | 1,079 | 1,350 | 1,771 | 2,160  | 2,650  | 3,012  |
| 14       | 0,128    | 0,258 | 0,393 | 0,537 | 0,692 | 0,868 | 1,076 | 1,345 | 1,761 | 2,145  | 2,624  | 2,977  |
| 15       | 0,128    | 0,258 | 0,393 | 0,536 | 0,691 | 0,866 | 1,074 | 1,341 | 1,753 | 2,131  | 2,602  | 2,947  |
| 16       | 0,128    | 0,258 | 0,392 | 0,535 | 0,690 | 0,865 | 1,071 | 1,337 | 1,746 | 2,120  | 2,583  | 2,921  |
| 17       | 0,128    | 0,257 | 0,392 | 0,534 | 0,689 | 0,863 | 1,069 | 1,333 | 1,740 | 2,110  | 2,567  | 2,898  |
| 18       | 0,127    | 0,257 | 0,392 | 0,534 | 0,688 | 0,862 | 1,067 | 1,330 | 1,734 | 2,101  | 2,552  | 2,878  |
| 19       | 0,127    | 0,257 | 0,391 | 0,533 | 0,688 | 0,861 | 1,066 | 1,328 | 1,729 | 2,093  | 2,539  | 2,861  |
| 20       | 0,127    | 0,257 | 0,391 | 0,533 | 0,687 | 0,860 | 1,064 | 1,325 | 1,725 | 2,086  | 2,528  | 2,845  |
| 21       | 0,127    | 0,257 | 0,391 | 0,532 | 0,686 | 0,859 | 1,063 | 1,323 | 1,721 | 2,080  | 2,518  | 2,831  |
| 22       | 0,127    | 0,256 | 0,390 | 0,532 | 0,686 | 0,858 | 1,061 | 1,321 | 1,717 | 2,074  | 2,508  | 2,819  |
| 23       | 0,127    | 0,256 | 0,390 | 0,532 | 0,685 | 0,858 | 1,060 | 1,319 | 1,714 | 2,069  | 2,500  | 2,807  |
| 24       | 0,127    | 0,256 | 0,390 | 0,531 | 0,685 | 0,857 | 1,059 | 1,318 | 1,711 | 2,064  | 2,492  | 2,797  |
| 25       | 0,127    | 0,256 | 0,390 | 0,531 | 0,684 | 0,856 | 1,058 | 1,316 | 1,708 | 2,060  | 2,485  | 2,787  |
| 26       | 0,127    | 0,256 | 0,390 | 0,531 | 0,684 | 0,856 | 1,058 | 1,315 | 1,706 | 2,056  | 2,479  | 2,779  |
| 27       | 0,127    | 0,256 | 0,389 | 0,531 | 0,684 | 0,855 | 1,057 | 1,314 | 1,703 | 2,052  | 2,473  | 2,771  |
| 28       | 0,127    | 0,256 | 0,389 | 0,530 | 0,683 | 0,855 | 1,056 | 1,313 | 1,701 | 2,048  | 2,467  | 2,763  |
| 29       | 0,127    | 0,256 | 0,389 | 0,530 | 0,683 | 0,854 | 1,055 | 1,311 | 1,699 | 2,045  | 2,462  | 2,756  |
| 30       | 0,127    | 0,256 | 0,389 | 0,530 | 0,683 | 0,854 | 1,055 | 1,310 | 1,697 | 2,042  | 2,457  | 2,750  |
| $\infty$ | 0,126    | 0,253 | 0,385 | 0,524 | 0,674 | 0,842 | 1,036 | 1,282 | 1,645 | 1,96   | 2,326  | 2,576  |

Nota.  $\nu$  est le nombre de degrés de liberté.

Le quantile d'ordre  $1 - \frac{\alpha}{2}$  se lit dans la colonne  $P = \alpha$ .

Le quantile d'ordre  $1 - \alpha$  se lit dans la colonne  $P = 2\alpha$ .

## Annexe 7 : Liste des experts-évaluateurs

| N° | Nom et Prénom       | Grade                   | Institution                                                                       |
|----|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Abderrahmen Gueroui | Maître de Conférences A | École Supérieure des Sciences de Gestion                                          |
| 2  | Ilhem Baci          | Maître de Conférences A | Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Annaba |
| 3  | Hana Afif           | Professeur              | Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Annaba |
| 4  | Lamia Oudaifia      | Maître de Conférences A | Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Annaba |
| 5  | Yazid kahoul        | Maître de Conférences A | Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Annaba |