

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?
Reform in the use of public funds : attempt to reconcile management control practices?

Bentaleb-Haddadou Ourida

FSECG univ-Oran 2 –Oran (Algérie), ourida.haddadou@gmail.com

Date de réception : 05/02/2023

Date d'acceptation: 29/03/2023

Date de publication : 31/03/2023

Résumé:

L'objectif de notre papier est d'examiner tous les points d'approche des pratiques de contrôle de gestion dans la réforme budgétaire 2023. Cette réforme budgétaire portée par la loi 18-15 relative aux lois de finances, vise la mise en œuvre d'une logique de résultats en lieu et place d'une logique de moyens. Dans un contexte de changement mondial quant à la gestion des finances publiques, il est attendu de cette réforme un meilleur contrôle de l'efficacité et une maîtrise de la dépense publique. Les modalités de son application constituent le cadre nous permettant de relever et de mettre en avant les pratiques et les méthodes s'inspirant du contrôle de gestion. La présente étude en conclut que même si la réforme repose sur des textes juridiques, la question se pose à propos de l'effectivité et de l'opportunité d'adopter des pratiques de contrôle de gestion dans la sphère publique.

Mots-clés: Réforme budgétaire, contrôle de gestion, efficacité, management public, finances publiques.

codes de classification JEL : H5, H6, P43, M48, H83

Abstract:

The objective of our paper is to examine all the points of approach to management control practices in the 2023 budget reform. This budget reform carried out by law 18-15 relating to finance laws, aims to implement a logic of results instead of a logic of means. In a context of global change in the management of public finances, this reform is expected to provide better control of efficiency and control of public expenditure. The terms of its application constitute the framework allowing us to identify and highlight the practices and methods inspired by management control. This study concludes that even if the reform is based on legal texts, the question arises about the effectiveness and the advisability of adopting management control practices in the public sphere.

Keywords: Budget reform, management control, efficiency, public management, public finances.

JEL classification codes: H5, H6, P43, M48, H83

Auteur correspondant(e): OURIDA BENTALEB – HADDADOU ,**E-mail:** ourida.haddadou@gmail.com

1. Introduction:

A l'instar d'un changement international de vision de la gestion des fonds publics, l'Algérie s'engage dans la réforme budgétaire en axant sur les résultats et l'utilisation optimale des fonds publics. Des actions sont mises en œuvre dans cette réforme pour atteindre les objectifs de cette réforme, en matière de renforcement et de modernisation des contrôles budgétaires et comptables afin d'élargir leur contribution à l'efficacité de la dépense et en matière aussi de suivi d'exécution des projets d'investissement publics.

Cela fait des décennies que la problématique de la gestion des finances publiques et l'adoption du management public dans la sphère publique s'est invitée dans les débats. Et par là concevoir une adaptation des organisations publiques et intégrer des particularités institutionnelles afin d'offrir un espace de pratique du contrôle de gestion dans le secteur public. Car à partir des méthodes de gestion qui se sont développées, répondant ainsi aux attentes des organisations qui voudront se hisser aux niveaux de rentabilité et de performance imposés par la réalité du marché et de la concurrence intense ; le contrôle de gestion étant défini comme une démarche de pilotage de la performance.

Nous tenterons dans ce papier de mettre en exergue tout ce que contient cette réforme budgétaire comme mesures et méthodes se rapprochant des pratiques du contrôle de gestion dans le secteur privé.

Nous partons de l'hypothèse suivante : des techniques et méthodes de contrôle de gestion peuvent être adoptées dans la sphère publique mais celles-ci nécessitent un accompagnement en créant un espace d'exercice de ce contrôle de gestion à travers le repérage des changements économiques, technologiques, sociologiques et institutionnels.

Dans notre contribution, nous avons d'abord passé en revue tout ce qui a été mis en œuvre en matière de transposition de méthodes et d'outilspour promouvoir la pratique du contrôle de gestion dans le domaine public ainsi que ses spécificités. En fait les outils d'analyse des coûts, de projets d'investissement, de rentabilité économiquerépondent aux besoins spécifiques de chaque administration en fonction de leur mode de gouvernance.

Puis nous avons examiné les deux composantes de la modernisation des procédures budgétaires portée dans la réforme budgétaire: La composante budgétisation et la composante informatique et système d'information. Il s'agit aussi de l'introduction d'un système de gestion intégré qui prendra en charge les estimations à moyen terme, la précision du budget, la rigueur, la gouvernance, le contrôle des dépenses publiques et l'évaluation.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre global de réflexion sur l'utilisation optimale des finances publiques en Algérie en veillant à bien choisir les paramètres d'appréciation de la réalisation des politiques publiques. Nous avons aussi évoqué l'importance de la traduction d'objectifs politiques en objectifs mesurables qui n'est pas évidente or la pertinence du contrôle de gestion réside dans cette traduction.

S'agissant de la gestion publique et des enjeux du contrôle de gestion dans les administrations publiques afin d'analyser la performance de leurs activités : ces questions ne cessent de susciter l'intérêt des chercheurs et spécialistes. Le contrôle de gestion est admis comme un

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

concept et un ensemble de pratiques reconnues comme l'une des conditions fondamentales d'une gestion efficace des organisations des secteurs public et privé.

En dépit d'un problème d'adaptation, une transposition d'outils de contrôle de gestion de l'entreprise a été pensée et développée dans le cadre de la New Public management (NPM)-la nouvelle gestion publique, pour prendre en charge les dysfonctionnements et dérives de la gestion publique.

Qu'en est-il de la pratique du contrôle de gestion au niveau du secteur public ou dans les administrations et comment piloter et accompagner l'exécution des opérations ?

2. Le pilotage : outil ajustable dans un espace public ?

A la base le contrôle de gestion est défini comme une démarche de pilotage de la performance et malgré le caractère financier de l'approche de la performance, celle-ci engage et mobilise tout le processus du contrôle de gestion, pour aboutir à des résultats traduits en langage financier.

Mais le contrôle de gestion dans sa mise en œuvre « facilite le pilotage dans le sens où il met à sa disposition des outils, des techniques et des méthodes » (N.Berland, 2009).

L'auteur de cette étude illustre l'idée du pilotage comme un ensemble d'outils informationnels et décisionnels qui font adapter les structures et les fonctions de l'organisation afin de mesurer et d'évaluer les résultats de l'action mise en œuvre, dans ce sens les notions de : Résultats, Moyens, Objectifs constituant des mesures de contrôle de gestion.

Ces mesures vont être traduites en catégories d'indicateurs qui vont répondre aux besoins de pilotage en termes d'efficacité, d'efficience et de cohérence/pertinence.

Richard I. G. Allen (Allen, Paris-France, P.14-15) définit le contrôle de gestion au secteur public comme « étant une organisation, des règles et des procédures ». La mission de ces règles et procédures dans cette sphère publique est de garantir que :

1er : Les programmes des administrations publiques parviennent aux résultats visés,

2e : Les ressources utilisées pour réaliser ces programmes coïncident avec les buts et les objectifs déclarés des organismes concernés

3e : Ces programmes soient protégés contre le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion

4e : La prise de décision repose sur la collecte, l'archivage, la communication et l'utilisation d'informations fiables en temps voulu.

3. Les préceptes de la new public management (NPM)

Les changements du contexte politique, économique, social ces dernières décennies ont impacté pas seulement le secteur privé mais aussi la sphère publique. Cela a déclenché une dynamique pour changer en matière de gestion et d'utilisation des ressources publiques.

Cette remise en cause des anciennes procédures a porté un nouveau courant de pensée. La conception d'un nouveau fonctionnement a vu le jour vers la fin des années 70 en une nouvelle gestion publique (NPM-new public management).

En termes d'adhésion à ce modèle de gestion des fonds publics, l'engouement progressif est justifié par le souci du pilotage de l'action publique afin d'atteindre la performance.

« Bien que des travaux appréhendant cette question soient nombreux, il n'existe pas de définition précise et arrêtée de ce qu'est la performance de l'action publique » S.Flizot (S.Flizot, 2014).

Par contre ce modèle NPM a été à l'origine d'une série de réformes lancées dans différents pays vers la fin des années 2000, « visant le rôle de l'Etat, la gestion des finances publiques, le partage des responsabilités, la gestion locale et la fonction publique en général » (J.Youssef, 2018).

L'adoption du NPM s'est étalée dans le temps suivant les pays et les acteurs des fonds publics, sa nouveauté au moins sur le plan théorique a attiré des adeptes : « ses apports à la modernisation de la gestion publique, le NPM n'a cessé de susciter l'intérêt des états qui ont adhéré successivement à sa dynamique, les Etats Unis en (1993), le Canada en (1994), la Belgique en (1994), le Japon en (1996), l'Allemagne en (1999)...En France, l'adhésion à ce courant a pris du temps, il fallait attendre les années 2000 pour entreprendre des mesures s'inscrivant dans le cadre du NPM. De même, pour certains pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que plusieurs pays en développement, l'adhésion à cette dynamique de changement de la gestion publique ne s'est faite qu'au début des années 2000 pour palier à son inefficacité et faire face à un environnement qui évolue en continu. Des dispositifs internationaux ont été institués dans le même sens à l'instar des chartes de la fonction publique adoptées par les pays africains en 2001 et par les pays ibéro-américains en 2003 ».

Donc pour matérialiser cette transposition, les techniques et le mode opératoire du management en général et du contrôle de gestion en particulier ont été empruntés au domaine privé ou de l'entreprise vers la sphère publique. Un dispositif de grande envergure dans l'esprit du New Public Management a été conçu pour couvrir tous les volets: la gouvernance, la privatisation, l'innovation, les nouvelles techniques d'information et de communication....

Mais après des expériences de pratique, des ajustements et des adaptations aux spécificités du secteur public ont été jugés nécessaires. Ce secteur a ses propres caractéristiques et ses spécificités qui devraient être prises en considération pour réussir cette transposition (R.Demeestère, 1989).

4. Les spécificités du contrôle de gestion dans le secteur public

La sélection ou le choix des techniques ou outils du contrôle de gestion dans le domaine public varient selon les besoins, les objectifs, les établissements, la politique publique des pays. Tous ces facteurs contribueront à bien cerner la nature et le périmètre d'intervention du contrôle de gestion.

En effet réaliser des performances économiques, dans le sens où le contrôle de gestion intervient dans l'efficacité constituant l'outil pour atteindre les objectifs tracés et dans l'efficience (concept très controversé concernant le domaine public ou les administrations) où il optimise la consommation des ressources utilisées (minimisation des coûts).

La question de l'adéquation du contrôle de gestion dans le domaine public a toujours suscité des débats et controverses. R.Demeestère (R.Demeestère, 1989), aborde le contrôle de gestion dans les administrations publiques comme « un processus par lequel la direction s'assure que l'organisation met en œuvre ses stratégies de façon efficace et efficiente ».

L'espace du secteur public représenté par le secteur public (Hemissi) qui regroupe toutes les activités économiques et sociales prises en charge par les administrations, les entreprises

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

publiques et les organismes publics de Sécurité sociale (les caisses nationales). Le secteur public est défini aussi comme un « ensemble d'institutions, de structures, d'établissements, de moyens et de ressources déployés par les organes de l'État pour assurer la mission de gestion de la sphère publique ».

Le secteur public peut être aussi configuré dans les trois composantes :

- Les administrations, qui prennent en charge des activités d'intérêt général (Ministères, collectivités, établissements, offices, entreprises dont le budget est alimenté par des ressources publiques);

- Les entreprises publiques, dans lesquelles une personne publique détient la majorité du capital, et dont les choix peuvent différer de ceux des entreprises privées. Leur mode de fonctionnement est proche de celui des entreprises privées (ex: EPE) ;

- Les établissements publics administratifs chargés de la Sécurité sociale (caisses nationales), qui assument la gestion des grandes politiques sociales de la nation.

Quant à l'Etat, il œuvrera aussi à travers la politique fiscale traduite en « un ensemble d'objectifs et de programmes qu'il cherche à atteindre grâce à ce que l'on appelle des outils financiers: dépenses publiques et recettes publiques de l'État » (Haddadi, 2017).

L'accompagnement de toute politique publique détermine l'atteinte de ses objectifs, (A.Bartoli & C.Hervé, 2011) résumant cela : « Tout au long du processus de mise en œuvre des politiques publiques, il s'agit de responsabiliser les gestionnaires sur l'atteinte des objectifs des politiques publiques (efficacité socioéconomique), la satisfaction des usagers (qualité de service) au moindre coût (efficacité). Pour ce faire, les gestionnaires publics disposent de marges de manœuvre accrues en matière d'affectation des moyens à leur disposition. En outre, le « pilotage par la performance » réactive la logique de « dialogue de gestion » entre les différents acteurs en charge des programmes, suppose la mise en place d'un contrôle de gestion dans tous les services et rend indispensable la mise en place de dispositifs d'évaluation d'efficacité, d'efficacité et de satisfaction des usagers ».

Le contrôle de gestion étant une démarche managériale, J.Dupuis (J.Dupuis, 2004) parlera de dualité, d'une part « les mécanismes de contrôle de gestion comme approche microéconomique de pilotage » et d'autre part « les mécanismes d'évaluation des politiques macroéconomiques, cette dualité d'approches est l'une des particularités du management au secteur public ». La notion des résultats de la politique et l'action publique est caractérisée par le double emploi sur le plan micro et sur le plan macro.

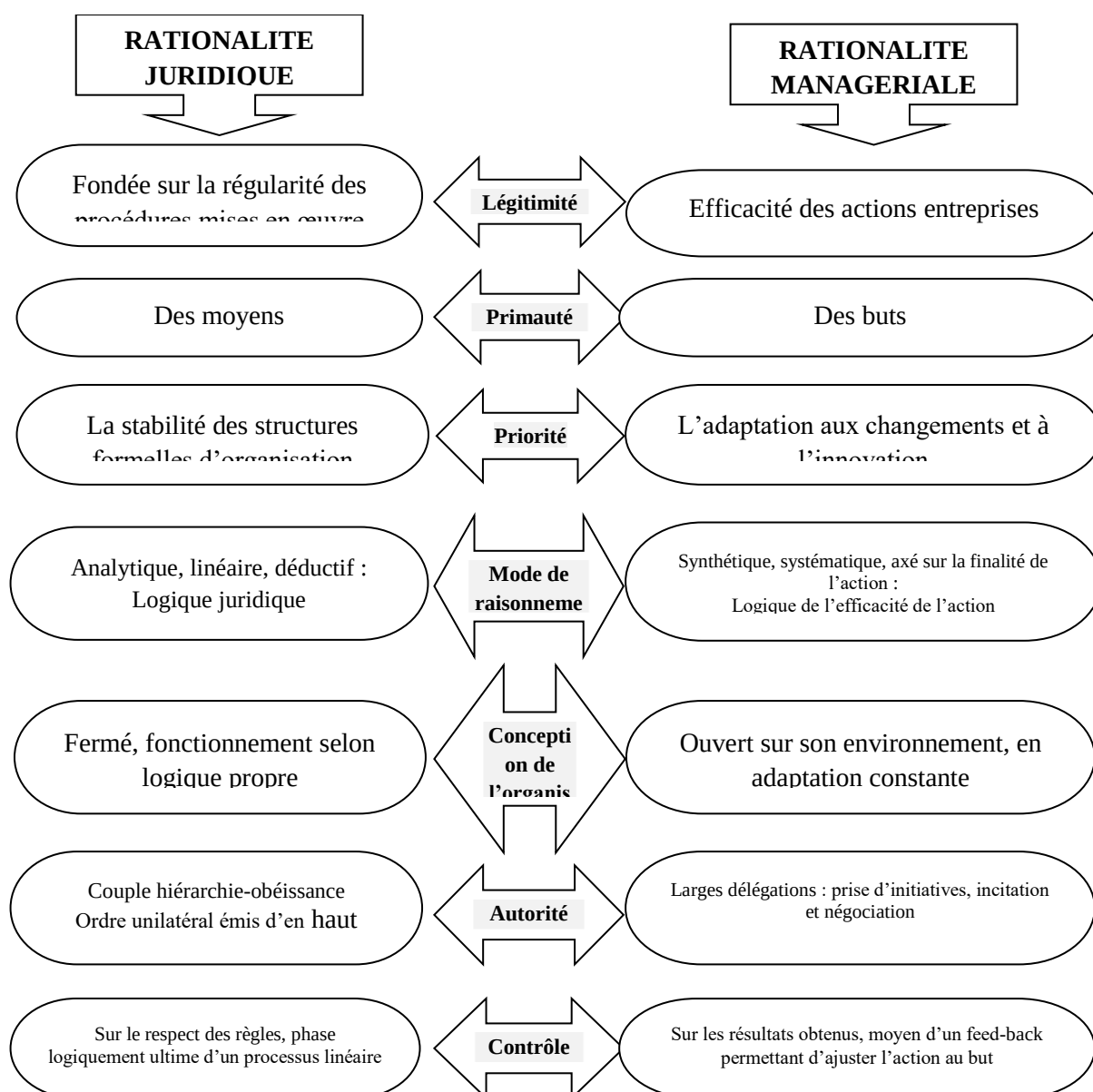
Pour H.Chergui & M.Messamah (H.Chergui & M.Messamah, 2017), il semble que le management public en Algérie est en période de mutation. Il dévoile toute vulnérabilité et fragilité dans une situation de crise financière, ce qui incite à un management public favorisant la performance des outputs dans toute allocation des ressources financières où le cadre comptable et budgétaire constitue un élément majeur dans l'élaboration de l'information financière susceptible d'exploiter les outils de contrôle de gestion dans la sphère publique et de les adapter aux besoins des organes de gestion et des ordonnateurs, du moment que la logique du service public ne permet pas de rentabiliser financièrement l'action publique.

Les préoccupations des agents chargés d'exécuter et de contrôler les finances publiques seraient en priorité l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Berichi.A proposera (Berichi, 2015) de « rationaliser les dépenses publiques et les orienter vers des projets productifs, tout en élargissant le contrôle parlementaire et populaire sur la dépense des fonds publics », mais la quête de la performance ne semble pas trouver de terrain facile.

Le recours à un arbitrage est permanent car il y a une prééminence de la substance économique sur l'apparence juridique dans le secteur public, celle-ci est dans la logique de favoriser l'intérêt public au détriment de l'intérêt de l'administration elle-même. Introduire le contrôle de gestion dans un contexte public avec l'évolution du concept nécessite une démarche managériale, avec le schéma suivant (**Figure 1**) nous observons en mettant en parallèle la rationalité juridique et la rationalité managériale, la conception de chacune d'elle et leur traduction sur le terrain des principes et actions suivants : légitimité, primauté, priorité, mode de raisonnement, conception de l'organisation, autorité, contrôle :

Figure 1: Comparaison: Rationalité juridique et Rationalité managériale



Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

Source : reproduite par l'auteure à partir du document (ISGP-Séminaire « Management public local », 1998)

Pour cela induire le contrôle de gestion dans le secteur public pour R.Demeestère s'effectuera en menant les actions suivantes:

- Comprendre l'environnement, la stratégie et la structure de l'organisation et établir un diagnostic du système de gestion.
 - Organiser le pilotage de l'organisation de ses centres de responsabilité, projets et processus transverses.
 - Définir les systèmes d'information de gestion permettant d'assurer le pilotage de l'organisation et de ses différentes entités.
 - Insuffler une dynamique de gestion prévisionnelle : les plans, les budgets et le suivi de gestion.
- La question de l'adéquation du contrôle de gestion dans le domaine public a toujours suscité des débats et controverses. R.Demeestère (Demeestère, 2005) aborde le contrôle de gestion dans les administrations publiques comme « un processus par lequel la direction s'assure que l'organisation met en œuvre ses stratégies de façon efficace et efficiente ».

5. Nouvelle approche de la gestion publique en Algérie et les modalités des procédures budgétaires

Les enjeux du contrôle de gestion dans les administrations publiques sont d'analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage ainsi que de nourrir le dialogue de gestion au sein de l'administration publique.

En général, le contrôle de gestion permet à l'administration publique :

- D'obtenir une meilleure connaissance de ses coûts
- Maîtriser ses dépenses publiques
- Donner aux gestionnaires des instruments de pilotage
- Contribuer à une meilleure transparence et lisibilité des actions publiques
- Atteindre les objectifs de performance.

En Algérie, des modalités des procédures budgétaires sont mises en place dans le cadre de l'introduction d'une nouvelle méthodologie de gestion axée sur une logique de performance et de résultats. La direction générale du budget (Budget) a engagé la réforme et a défini ses perspectives, il s'agit d'un projet de modernisation des procédures budgétaires, le projet en lui-même comporte deux composantes majeures :

- La composante budgétisation
- La composante informatique et système d'information

• La composante budgétisation :

Elle s'illustre par des changements aux règles, organisations et pratiques de la préparation du budget, de sa présentation et de son contrôle d'exécution.

Les objectifs visés sont :

- Faciliter la maîtrise de la dépense publique ; l'enjeu majeur est l'optimisation de l'utilisation

des fonds publics.

-Faciliter les choix stratégiques par une information et des analyses pertinentes ; veiller à la disponibilité d'informations et données fiables.

-Améliorer la transparence du budget afin de promouvoir une discussion éclairée des choix de politiques économiques et sociales,

-Renforcer le contrôle d'exécution qui ne peut se concrétiser sans un suivi permanent d'exécution et, ainsi améliorer les performances dans la réalisation des politiques et des investissements inscrits au budget. Il est nécessaire de choisir les paramètres d'appréciation de la réalisation de ces politiques publiques.

Les perspectives en matière d'actions pour l'atteinte de ces objectifs sont formalisées par :

-L'instauration d'une budgétisation pluriannuelle intégrée : c'est-à-dire comprenant aussi bien les investissements que les dépenses courantes. Cette budgétisation pluriannuelle préserve intégralement l'annualité budgétaire au plan juridique ; le budget annuel comporte des prévisions par secteurs et politiques ; il est préparé et présenté avec prévisions glissantes sur les trois années suivantes et s'intègre dans un cadre macroéconomique cohérent de même durée.

-L'amélioration de la présentation et de la diffusion du budget afin de favoriser un débat plus ouvert et mieux informé sur les choix économiques et sociaux du gouvernement.

-Le renforcement de la fonction conseil économique du Ministère des Finances se traduira par des capacités accrues d'évaluation, de contrôle de qualité des coûts des investissements et des politiques qui sous-tendent les demandes de crédits des ministères.

-Le renforcement et la modernisation des contrôles budgétaires et comptables vise à élargir leur contribution à l'efficacité de la dépense et à renforcer le suivi d'exécution des projets d'investissement publics afin d'en accroître l'efficacité et ainsi que la capacité d'investissement du secteur public.

- **La composante informatique et système d'information :**

Il s'agit d'acquisition et d'installation des matériels et des logiciels modernes et performants ; cela consiste aussi à développer et mettre en œuvre des systèmes d'information qui permettront de renforcer les capacités d'action du Ministère des Finances et d'appuyer efficacement les nouvelles structures de budgétisation ; et former ceux qui auront à supporter (les informaticiens) et à utiliser (les utilisateurs) les systèmes.

L'objectif visé est l'utilisation des outils informatiques et des nouvelles technologies qui permettra au Ministère des Finances et aux ordonnateurs de suivre l'évolution des données budgétaires depuis leurs élaborations jusqu'à leur exécution en passant par leur engagement que ce soit au niveau central que régional et au niveau de la wilaya.

Il s'agit en fait de développer un système de gestion budgétaire intégré qui est d'un grand apport dans le suivi de gestion pour les différents intervenants des processus budgétaires

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

(Direction Générale du Budget, DGComptabilité, DGTravail, ordonnateurs). A ce niveau on constate un rapprochement des pratiques du contrôle de gestion et des réflexes de pilotage appartenant à l'entreprise. Ce système de gestion intégré offrira un échange des données et permettra d'obtenir à tout moment un tableau unique des budgets, des engagements, des dépenses à tous les niveaux. Ce mode opératoire a l'avantage de superviser l'ensemble des activités.

- **Formalités et affectations budgétaires pour l'exercice 2023**

La remise des affectations budgétaires, décidées dans la Loi de finances 2023 qui établit pour la première fois un budget basé sur des programmes et la performance, s'est effectuée au début du mois de janvier 2023 déroulée en présence des secrétaires généraux et des ordonnateurs des différents secteurs ministériels et administrations publiques concernées ainsi que des directeurs centraux au ministère, des PDG des établissements publics et de membres de l'Assemblée populaire nationale (APN) et du Conseil de la nation.

La remise des documents de la programmation préliminaire des affectations est accompagnée de décisions de notification des affectations financières des dépenses d'investissement pour l'exercice 2023. Cette action est validée par la publication de la Loi de Finances 2023 et son adoption par le type « Programmes ».

Il est prévu que la LF 2023 sera le point de départ non seulement de la mise en œuvre effective des dispositions de la loi organique 18-15 relative aux lois de finances ainsi que ces textes exécutifs mais aussi celle de la mise en œuvre des réformes.

Ainsi il a été procédé à la mise en place d'un nouveau système de gestion basé sur les résultats et la performance qui prendra en charge les estimations à moyen terme, la précision du budget, la rigueur, la gouvernance, le contrôle des dépenses publiques et l'évaluation.

La direction générale du budget a avancé les chiffres de 50 portefeuilles de programmes qui ont été distribués, comprenant 33 destinés aux ministères et 17 aux établissements et instances publics.

- **Essai de rapprochement de pratiques de contrôle de gestion dans le public**

En opérant dans l'articulation des objectifs et des résultats (Wikiversity) : le contrôle de gestion va permettre une certaine coordination entre les objectifs et les politiques d'une part et les résultats d'autre part, ainsi qu'une quantification voire une planification de l'activité. Cela va jouer en faveur de l'efficacité de l'administration publique. Qu'en est-il de l'efficience ?

Dans la pratique du contrôle de gestion, la contribution à l'efficience des politiques publiques est fondamentale. Il intervient dans l'articulation entre les moyens et les résultats, ainsi le contrôle de gestion permet de définir les moyens en fonction de l'évolution de l'activité et la productivité d'une structure, mais ce concept est inadapté pour certains ou difficile à évaluer dans la sphère publique pour d'autres. F.X.Merrien, 2016 (F.X.Merrien, 2016) constate que la majorité des réformes destinées à l'administration publique cherchent à introduire

automatiquement des principes issus du monde des entreprises. Dans un souci de rehausser la performance et la rationalisation de la gestion publique, la loi organique 18-15 « définit les objectifs liés au nouveau cadre législatif du budget qui s'appuie sur le budget des résultats et des objectifs définis précédemment et partant conférer la transparence en matière de dépense de l'argent public »¹.

Selon (F.X.Merrien, 2016) une bonne administration « c'est une administration fiable, autrement dit une administration qui minimise les erreurs. Une bonne administration ne peut avoir l'efficacité comme objectif fondamental. L'efficacité et la fiabilité demandent une certaine lenteur - le temps qu'il faut -, ainsi que le respect des règles de droit et des règles de procédure. Elle exige aussi un personnel en nombre suffisant, dévoué à ses tâches, animé non par le désir d'accumuler le maximum d'actes administratifs, mais par la volonté d'accomplir son travail le mieux possible».

La mise en place du contrôle de gestion dans le secteur public est freinée par la complexité de l'administration publique. Cela impactera aussi la notion de résultat pour évaluer l'atteinte des objectifs des politiques publiques, ce résultat sera le produit des actions retenues pour atteindre les objectifs compte tenu des moyens alloués.

A ce propos (Vignaud) a énuméré les limites de la notion de résultat au sein de l'administration publique :

- La production de services reste difficilement mesurable.
- Les outils de mesure du résultat dans le secteur public sont moins précis et plus souples ce qui rend difficile le suivi et la post-évaluation des actions menées.
- Les freins liés à la mesure des objectifs entraînent donc une difficulté de mesurer les résultats.....

Avec du recul et des expériences de pratique dans la sphère publique, il est établi que pour mettre en place un mécanisme de contrôle de gestion il faut au préalable réunir des conditions mais qui portent en elles-mêmes des freins :

- Une forte implication politique, qui nécessite un travail étroit avec les ministères,
- L'expression de stratégies avec des objectifs chiffrés
- L'accompagnement par des actions de formation et de communication
- La déclinaison du mécanisme à tous les niveaux de l'administration
- La formalisation de tableaux de bord simples
- Les limites du triangle de contrôle de gestion dans l'administration publique
- Les limites liées à la notion d'objectif

¹ Loi organique n° 18-15 du 22 dhou el hidja 1439 correspondant au 2 septembre 2018 relative aux lois de finances

<https://www.aps.dz/regions/149403-la-loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-consacre-l-engagement-de-l-etat-a-reformer-les-finances-publiques>

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

Conclusion

Au sein de l'administration publique, la définition d'objectifs reste un enjeu majeur de la modernisation de la gestion publique. En effet, la traduction d'objectifs politiques en objectifs mesurables reste difficile or la pertinence du contrôle de gestion réside dans cette traduction. De plus, il peut exister un décalage entre les attentes des citoyens et les objectifs d'intérêt général tels que les perçoivent les responsables politiques. Ce décalage s'explique du fait d'une volonté politique (liée aux missions de service public) qui ne coïncide pas forcément avec la réalité économique (liée à la nécessité de réguler les dépenses publiques) ou encore avec les aspects opérationnels (la mise en place du contrôle de gestion pour les fonctionnaires par exemple). Avec la réforme budgétaire, l'objectif visé est la gestion optimale des fonds publics avec l'introduction d'une nouvelle méthodologie de gestion axée sur une logique de performance et de résultats et non de moyens, ceci pose la question du contrôle et de ses outils. Car il est indéniable que le sens et la portée des calculs de coûts varient au sein du contrôle de gestion public, il est clair que dans une optique de contrôle il s'agit :

- 1) soit d'apporter à l'Etat des données complémentaires pour mesurer les dotations des ressources publiques allouées aux politiques et le coût de revient d'un service.
- 2) soit de procéder à la mise en œuvre d'une pratique de pilotage opérationnel en indiquant des objets de coûts tout en créant un système d'information de gestion à l'usage des décisionnaires.

Il faut souligner aussi que les outils d'analyse des coûts, de projets d'investissement, de rentabilité économiquerépondent aux besoins spécifiques de chaque administration en fonction de leur mode de gouvernance.

Toutefois des outils de contrôle de gestion comme le tableau de bord et les centres de responsabilités entre autres sont fortement intéressants pour améliorer la performance dans le secteur public Algérien et au niveau des administrations publiques. Le tableau de bord qui une fois adapté à la réalité et au contexte de la structure (administrations, établissements publics, collectivités locales, ministères), met à la disposition des gestionnaires des clignotants permettant d'agir et de réagir rapidement (comme outil de pilotage).

Cependant nous estimons que le recours aux nouvelles technologies dans cette réforme budgétaire, ne peut être qu'avantageux, le développement d'un système de gestion budgétaire intégré au niveau de la gestion publique va permettre aux différents intervenants dans le processus budgétaire de collaborer et d'échanger des données. Obtenir à un temps « t » un tableau unique des budgets, des engagements, des dépenses à tous les niveaux va aller dans le sens de superviser l'ensemble des activités.

En termes de finances publiques, la mission de contrôle revient au parlement (contrôle parlementaire) (Toupinctionnaire)². En théorie (N.Cheurfa, Décembre 2018), « le pouvoir de

²-Contrôle parlementaire : (ou contrôle du gouvernement) "l'ensemble des procédures et moyens dont disposent les parlementaires pour analyser, surveiller, discuter et vérifier l'activité du gouvernement. Agissant au nom et dans l'intérêt du peuple, le Parlement peut ainsi s'assurer que la politique et l'action du gouvernement sont efficaces et adaptées aux attentes des citoyens. Avec le pouvoir législatif, le contrôle parlementaire est l'une des deux fonctions essentielles du Parlement".

contrôle du Parlement sur les finances publiques est plus étendu que son pouvoir de décision. A ce titre, le Parlement jouit de prérogatives de contrôle général qu'il exerce sur l'action du gouvernement par le biais des questions écrites et des questions orales, des interpellations, du contrôle de l'utilisation des crédits qu'il a votés, de l'approbation du programme du Gouvernement, de la constitution de commissions d'enquêtes et annuellement à l'occasion de la déclaration de politique générale, par la possibilité de censure du Gouvernement, mise en œuvre par le dépôt de motions de censure ou par le rejet du vote de confiance lorsque celui-ci est demandé par le gouvernement).

La recherche de la performance dans la nouvelle gestion budgétaire peut trouver sa réponse dans les dispositifs de mesure de performance induit par l'adoption des centres de responsabilité par exemple, en sachant qu'ils sont définis en fonction des objectifs de l'entité (administration, service....), de la délégation de la responsabilité (ex : dans une mairie cohabitation gestion /politique), de l'organisation de l'entité, des moyens disponibles, des ressources et compétences humaines disponibles.

Donc ces outils doivent disposer de spécificités liées aux particularités de la gestion publique. Par conséquent notre hypothèse ne peut être complètement vérifiée, l'enjeu majeur est d'accompagner cette modernisation de la gestion en créant un espace d'exercice du contrôle de gestion à travers le repérage des changements économiques, technologiques, sociologiques et institutionnels, ceux-ci ont un impact sur les activités des administrations publiques et du secteur public en général. Les leviers de changement se situent au niveau des schémas mentaux gestionnaires/administrateurs, de la culture d'organisation, du jeu des acteurs (politiques et gestionnaires), de l'adoption et de la mise en œuvre des axes de changement dans le secteur public.

Il est trop tôt pour apprécier l'étendue de l'exécution de cette réforme budgétaire car elle nécessite une transmission et une disponibilité de données. Un seul élément de la performance des politiques publiques ne suffit pas car il peut cacher une contre-performance, il doit être conforté par un niveau de satisfaction des besoins collectifs par exemple. L'exploitation des données futures nous éclaireraient mieux et nous aideraient à apprécier la performance dans l'exécution du budget dans le cadre de cette réforme budgétaire.

Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion?

Bibliographie :

- A.Bartoli, & C.Hervé. (2011). **Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?** Informations sociales, n° 167 , pp. 8-9.
- Allen, R. I. (Paris-France, P.14-15). **Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques.** Document SIGMA n° 4, édition OCDE 1996.
- Berichi, A. (2015). دور السياسة المالية في تحقيق الاستقرار الإقتصادي دراسة حالة الجزائر خلال الفترة ما بين 1990–2014. Revue Intégration économique, Volume:3, Numéro:3 , 130-132.
- **Budget**, L. D. (s.d.).
<https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/services-2/budget/63-les-perspectives-et-la-reforme-engagee-par-la-direction-generale-du-budget>.
- Demeestère, R. (2005). **Le contrôle de gestion dans le secteur public.** Collection Systèmes:Finances publiques –L.G.D.J, 2e édition.
- F.X.Merrien. (2016). **Misère de la nouvelle gestion publique- La pensée comptable.** Collection: Cahier IUED-Genève-Suisse, publication sur Open Edition Books .
- H.Chergui, & M.Messamah. (2017). **Le modèle de management public en Algérie dans un contexte de crise financière.** Revue des sciences économiques, sc.de gestion et sc. commerciales, univ-Batna.1.
- Haddadi, A. (2017). تطور السياسة المالية في ظل النظم الاقتصادية. Revue Intégration économique-Volume 5, Numéro 3, Pages 21-46 .
- Hemissi. (s.d.). **Les domaines de la sphère publique.** Récupéré sur <https://www.esc-alger.dz/contribution%20ensgnt/hemissi/SUPPORT-DE-COURS-DOMAINES-DE-LA-SPHERE-PUBLIQUE.pdf>
- **ISGP-Séminaire « Management public local ».**1998 Alger.
- J.Dupuis. (2004). **Contrôle, pilotage et évaluation de l'action publique locale.** thèse de doctorat en sciences de gestion, université Toulouse 1.
- J.Youssef, W. (2018). **Le contrôle de gestion public :Fondements et spécificités.** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit - no 7 , pp. 3-4.
- N.Berland. (2009). **Mesurer et piloter la performance,**
<http://www.management.free.fr/sauv/mesurer%20et%20piloter.pdf>, pp. 63-77,177.
- N.Cheurfa. (Décembre 2018). **Le projet de réforme budgétaire en Algérie : Qu'en est-il du contrôle budgétaire du parlement ?** Revue algérienne de finances publiques, no 8 (8).
- R.Demeestère. (1989). **Y'a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public.** Revue POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC , pp. 33-45.
- S.Flizot. (2014). **Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique.** Revue Management public , 165-222.

- Toupictionnaire. (s.d.). **Contrôle parlementaire**. Consulté le 25 Février 2023, sur https://www.toupie.org/Dictionnaire/Controle_parlementaire.htm
- Vignaud, M. **Les ratés de la LOLF**. 2011: Le Point.
- Wikiversity. (s.d.). <https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le>. Récupéré sur **Le contrôle de gestion dans les administrations publiques**.