

Résumé :	المخلص :
<p>L'objectif de cette étude est de mettre en évidence le rôle de management public comme aspect théorique des bonnes pratiques internationaux en la matière ainsi comme pratiques locaux afin de constater les insuffisances et les solutions appropriés dans une optique purement économique par le baie d'une comparaison entre les moyens quantitatifs et qualitatifs de gestion et de contrôle de gestion d'une part et entre les textes juridiques qui régissent les biens et les services publics en Algérie, finalement on a atteint un certain nombre des résultats relatives à l'application partielle des standards internationaux notamment la tenue d'une comptabilité publique conforme au principe d'engagement.</p> <p>Mots clés : management public, crise financière, contrôle de gestion, comptabilité publique.</p>	<p>تهدف هذه الورقة البحثية، إلى إبراز معالم المناجمنت العمومي كأصول نظرية لأحسن الممارسات الدولية في المجال وكمارسة ميدانية وطنية بغية التعرف على النقائص وسبل معالجتها من منظور اقتصادي بحث، من خلال المقارنة بين الأدوات الكمية والكيفية المتوفرة للتسيير ومراقبة التسيير في القطاع العام وبين النصوص القانونية المنظمة للمرفق العام والخدمات العمومية في الجزائر، وقد توصلنا إلى نتائج تتعلق بالنماشي الجزئي للمنظومة العمومية مع المتطلبات الدولية في المجال على غرار تطبيق محاسبة عمومية وفقا لمبدأ الالتزام.</p> <p>الكلمات المفتاحية: مناجمنت عمومي، أزمة مالية، مراقبة تسيير، محاسبة عمومية.</p>

Introduction :

Les réformes administratives dans le secteur public est un sujet d'actualité en Algérie depuis son indépendance ; étant donné les dysfonctionnements structurels et organisationnels hérités d'un modèle socialiste qui a tout à fait montré son incapacité à se plier avec les mutations socioéconomiques et technologiques. L'enjeu pour l'Algérie en ce moment ne se limite pas à des questions de développement social ou économique, mais aussi à un souci géopolitique né des répercussions du printemps arabe sur le plan sécuritaire et sur les équilibres sociopolitiques internes. L'économie public en Algérie n'est plus un simple prestataire de service, mais aussi un outil de pilotage des agrégats économiques des pays.

L'Algérie n'est pas loin du discours international sur la légitimité d'interventionnisme de l'Etat sur la sphère économique et sociale, ou il y a même un débat dans ce contexte au sein de la classe politique et les services du premier ministre, d'où l'importance volumineuse de l'action publique en Algérie pose un sérieux problème en matière de financement de la dépense publique dans un contexte de crise financière, depuis mai 2014 suite à la chute des prix du pétrole ; principale ressource financière du territoire national, quoi que les hautes autorités en mis au point un dispositif implicitement hostile, sous la forme d'une rationalisation de la dépense publique sur le plan macro, les comportements managériaux sont encore sclérosés sur le plan micro et peuvent affecter les orientations et les politiques adoptées.

Les réformes de l'administration publique ont emprunté des recettes prêt-à-porter sans adaptation pour les réalités locales, l'environnement organisationnel et opérationnel comme le précise (Mohamed Cherif Belmihoub 2005) affirme que « si l'on en juge par les ressources mobilisés, les lois adoptées et le nombre d'institutions spécialisées créées, cependant cet effort n'a pas contribué à l'amélioration des services publics ou du climat d'investissement et encore moins en matière d'attractivité des investissements directs étrangers ¹ », l'échec du modèles n'est que le résultat d'une mauvaise compréhension et d'une application très approximative. Le management public parait un alternatif standard aux pratiques gestionnaires actuelles permettant la création de la valeur ajoutée et l'amélioration continue du service public à travers un modèle autonome de management public (Taieb Hafsi & Bachir Maazouz 2016).

La création d'un idéal type de management public autonome pour l'Algérie nécessite de s'interroger principalement sur la forme et la nature des lignes fondatrices de ce modèle ? ,ensuite ;

- 01- Quelles sont ses outils et ses techniques, et comment sont-ils connectés ?
- 02- Qu'est ce qui existe comme potentiels institutionnels, législatifs pour la mise en évidence d'un tel modèle ?
- 03- Quel est l'impact de la crise économique et financière en Algérie sur les choix du modèle managérial ?
- 04- Comment peut-on actualiser les mesures créatrices d'un management public Algérien durable et créateur de la valeur ajoutée ?

Méthodologie :

Les réponses à ces questions font l'objet de cet article. Et pour parvenir à répondre, nous avons choisi pour une approche comparative entre le modèle du type autonome de management public et les réalités locales du pays, afin de constater un écart qui sera ensuite traité dans son contexte économique et financier vis-à-vis des projets de réforme en cours afin de suggérer des solutions adaptées.

I. Le modèle type de management public :

« Le modèle autonome de management public est une capacité autonome à tirer le meilleur parti du fonctionnement des organisations qui permettent la création de richesse. Un modèle de management public qui permet à la fois l'efficacité et l'adaptation aux changements, forcément il est par certains aspects universel et par d'autres très local, très spécifique² », donc il ne s'agit guère d'une nouvelle définition du management public mais plutôt d'une lecture soigneusement focalisée sur la vision managériale qui définit le management lui-même.

01- Le contexte international de management public :

The new public management (NPM) ou la nouvelle gestion publique (NGP) est une discipline d'origine anglo-saxonne créée dans les années 1980 afin de répondre plus efficacement à des besoins citoyennes dans un contexte de crise financière en Australie, Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande et le Canada par la transposition des principes managériaux et de méthodes de gestion ayant fait preuve par leur efficacité et par leur efficience dans le secteur privé, cette nouvelle application s'est peu à peu répandue sur les sphères publiques d'autres pays principalement ceux de l'OCDE. Le new public management est devenu à l'heure actuelle une référence internationale des bonnes pratiques managériales au secteur public.

02- Les préceptes de la nouvelle gestion publique :

Le cadre théorique du New public management s'est développé au fil des années dans plusieurs sens ; la contractualisation, la privatisation, la gouvernance, l'innovation, les NTIC... etc. Or l'idée générale qui reflète l'esprit de l'idée constitutive du modèle est un changement du rôle de l'état, « d'un état providence à un état motivant³ », pour reprendre l'expression d'(Osborne et Gaebler 1992), l'état doit moins ramer que tenir le gouvernail, ils proposent un modèle de 10 commandements comme il les cite (Gilles chevalier 2009) ;

- a-* Le gouvernement n'est pas obligé de fournir des services, mais de vérifier qu'ils sont bien rendus.
- b-* Aider les collectivités à résoudre leurs problèmes plutôt que leur délivrer tout simplement des services et d'encourager la concurrence plutôt que les monopoles,
- c-* Être focalisé et animé par la mission plutôt que par la réglementation,
- d-* Être orienté résultats en finançant des résultats socio-économiques plutôt qu'en fournissant des moyens,
- e-* Être préoccupé des besoins des citoyens/ usagers avant ceux, propres de l'administration,
- f-* Se concentrer sur la façon de gagner de l'argent plutôt que sur la manière d'en dépenser,
- g-* Investir dans la prévention des crises et de la survenance des problèmes plutôt que dans le traitement des crises. Décentraliser l'autorité et les responsabilités,
- h-* Résoudre les problèmes par l'influence des forces du marché, plutôt que par la création des programmes publics⁴.

Ce nouveau paradigme met l'accent sur les finalités de l'action publique et le rôle de l'état comme pilote de la performance ; on favorisons les besoins et les attentes des clients usagers sur les besoins de l'administration, d'une façon de ne pas se contenter de la bonne manière de faire les choses mais plutôt faire la bonne chose par le biais d'un modèle original de management public qui repose essentiellement sur ses usages réels, il s'agit d'un modèle orienté d'une résultat qui porte une vision future des mutations, et qui peut être adapté aux spécificités locales.

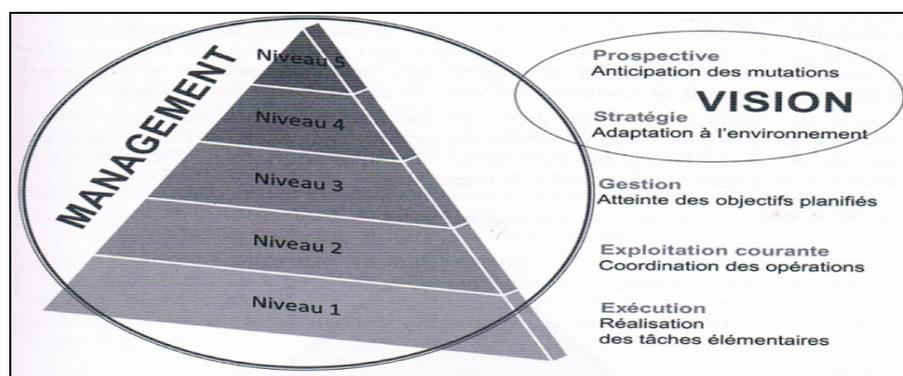
03- Qu'est-ce que le management public :

Comme déjà précité le concept de mangement publique fait partie d'un nouveau paradigme suite à la redéfinition du rôle de l'état, la motivation étant un moyen d'aboutir les résultats attendus par les politiques publiques à ce niveau micro-économique, on s'interroge sur la mission du service public dans la gestion des objectifs de tel ampleur, la réponse à cette question demeure dans la définition du management public, d'où (Annie BARTOLI 2009) la définit comme suit ; « *Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation .Il s'appuie sur un principe générale du management qui est celui de la contingence : en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux* »⁵, effectivement elle souligne 03 niveaux de management public ;

- Le niveau (micro) (outputs) : qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et les systèmes, selon un regard de psychosociologie, autrement dit l'impacte de la décision publique sur les parties prenantes du service public, y compris les fonctionnaires et les citoyens/ clients,
- Le niveau (méso) : qui touche les processus de fonctionnement des unités publiques, dans une optique gestionnaire, il s'agit donc des dimensions opérationnelles et des processus de management public,
- Le niveau (macro) (autcoms) : qui concerne le contexte environnemental et les relations inter-entités, « d'où l'évaluation des politiques publiques constituerait le miroir nécessaire permettant à l'organisation publique de modifier régulièrement son action pour répondre mieux aux besoins d'intérêt général en respectant le principe fondamental du service public , la mutabilité ou l'adaptation à l'évolution des besoins⁶ ».

En résumé, le management public est un système interactif de pilotage des politiques publiques vers des finalités opérationnels, mesurables et comparables, l'interactivité du système de management public est en fait un cadre gestionnaire des informations provenant des 03 trois niveaux suscités et la réaction des décideurs publiques vis-à-vis les mutations de l'environnement socioéconomique et technologique de l'entité publique, les travaux de (Jacques MELESE 1984) donnent une idée sur les rapports entre les différents niveaux de responsabilité qui font tous ensemble concourent au management d'un organisme comme suit :

Figure N°01 : les différents niveaux du management d'un organisme



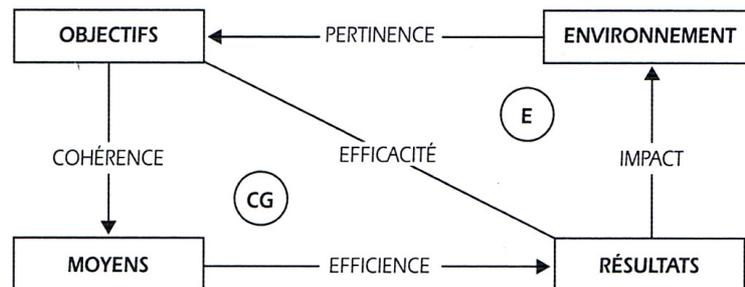
Source : Gilles CHEVALIER éléments de management public, édition AFNOR, Paris, France, 2009, P : 09.

En l'occurrence ; la nouvelle mission du service public nécessite une vision à la fois pragmatique (anticipation des mutations) et juridique en respectant le principe de la mutabilité.

04- Pilotage et contrôle de gestion au secteur public :

Le terme pilotage est un mot moderne en effet ; son utilisation massive aux sciences de gestion complique la compréhension ; pilotage de la performance, pilotage stratégique, pilotage fonctionnel, pilotage opérationnel...etc.(Nicolas BERLAND 2009⁷) illustre l'idée du pilotage comme un ensemble d'outils informationnelles et décisionnelles qui font adaptés 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 à travers 03 trois catégories d'indicateurs susceptible pour répondre aux besoins de pilotage ; efficacité, efficience et cohérence.

Figure N°02 : les niveaux micros et macros du pilotage au secteur public



Source : Jérôme DUPUIS, contrôle, pilotage et évaluation de l'action publique locale, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Toulouse 1, Toulouse, France, 2004, P :85.

La figure ci-dessus montre les mécanismes de contrôle de gestion (CG) comme approche microéconomique de pilotage et les mécanismes d'évaluation des politiques macroéconomiques (E), cette dualité d'approches est l'une des particularités du management au secteur publique, (Richard I. G. Allen 1996) définit le contrôle de gestion au secteur public comme ; *« étant une organisation, des règles et des procédures destinées à s'assurer que les programmes des administrations publiques parviennent aux résultats visés, que les ressources utilisées pour réaliser ces programmes coïncident avec buts et objectifs déclarés des organismes concernés, que ces programmes soient protégés contre le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion, et que la prise de décision repose sur la collecte, l'archivage, la communication et l'utilisation d'informations fiables en temps voulu⁸ »*, la notion des résultats de la décision et l'action publique, comme le montre la définition est nuancée par le double emploi sur le plan micro et sur le plan macro, les études de l'(OCDE 2009⁹) présentent le résultat sous 02 deux formes ;

- **Les Outputs** (réalisations): qui sont des résultats mesurables sur le court terme de la production des biens et services par l'état ou ses établissements,
- **Les Outcomes** (les résultats proprement dites) : est une appellation de l'impacte du processus de production des biens et des services publiques sur la société et sur l'état lui-même à long terme.

L'OCDE de sa part qualifie les informations provenant des Outputs et des Outcomes comme des informations « objectifs » qui permettent des meilleures décisions pour l'utilisation des ressources et la gestion des programmes.

Cependant le pilotage de l'organisation subsiste le moins possible des turbulences environnementales, le contrôle de gestion réduit les gaspillages issus des dysfonctionnements internes ou les défauts de qualité du fonctionnement, dans cette mesure n'importe quel modèle de contrôle de gestion repose sur 03 indicateurs essentiels :

- a- **L'efficacité :** (Yuri BIONDI 2013) définit l'efficacité de toute organisation non lucrative, y compris l'État « ... consiste plutôt à satisfaire directement certains besoins individuels et collectifs, sans qu'aucun produit soit généré ou distribué au passage [...]En somme, l'absence de produit ; (au sens comptable commercial du terme) caractérise la satisfaction

du citoyen usager, une satisfaction demeure la finalité ultime (si l'on veut, la performance) de l'activité¹⁰ », cette définition est limitée du fait la focalisation sur le seul indicateur d'efficacité celui de la satisfaction des usagers or l'efficacité au secteur public qui mesure la capacité de l'entité publique pour la réalisation de ses objectifs à travers les résultats obtenus, par exemple dans le domaine de la santé publique, on pourra estimer qu'un plan de sensibilisation contre le tabagisme a été efficace si l'objectif de réduction de 10% le nombre des fumeurs a été atteint ou approché.

- b- La cohérence :** le triangle du contrôle de gestion ci-dessus (voir figure N°02) indique que la cohérence étant une projection qualitative des moyens affectés au service des objectifs visée, (Gilles CHEVALIER 2009) ajoute ; que la relation entre objectifs et moyens peut prendre aussi la mesure de pertinence de manière à chercher les moyens les plus opportuns pour la réalisation des objectifs, cette dernière approche semble être la plus exacte.
- c- L'efficacité :** concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés, en termes économiques, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait), et l'input (l'entrant) dans la logique du secteur public afin de rentabiliser la décision managériale et de bien influencer la demande, les couts et les résultats (outputs).

La question d'efficacité sur la sphère publique demeure un enjeu crucial du moment où les ressources financières de l'état sont devenues de plus en plus rares, la bonne gouvernance exige un changement radical de comportements, par la tenue des outils quantitatifs de contrôle de gestion.

05- Les outils quantitatifs de contrôle de gestion au secteur public :

La pratique des techniques de contrôle de gestion sur la sphère publique est désormais variable d'un pays à l'autre, parfois internes et parfois externes et elle peu être généraliser et dans d'autres cas cibler les établissements et les fonctions à haut risque, pareillement pour les outils de la pratique d'où l'hétérogénéité des besoins est un facteur déterminant de la nature et le périmètre du contrôle de gestion ,(Nicolas BERLAND 2009) distingue 05 composants pour mesurer et évaluer l'efficacité et l'efficacité d'un organisme :

- a- Un système comptable :** sur les plans méso et microéconomiques, le cadre comptable est un : véritable outil d'économie budgétaire et d'amélioration des performances à travers une comptabilité qui garantit à la fois le contrôle des fonds publics, l'efficacité et l'efficacité de la dépense, pour y répondre ; la normalisation internationale des comptes publics (IPSAS¹¹) offre les lignes directrices en matière d'adoption des normes comptables locaux inspirés de ceux du secteur marchand (une comptabilité d'engagement), « Il apparaît, cependant, que la spécificité du secteur public non marchand l'emporte beaucoup, sur les points les plus fondateurs et les plus importants, sur sa parenté avec l'entreprise dont Il n'y a pas de rattachement des produits aux charges. La notion de profit donc est absente. La souveraineté s'exerce au lieu du contrat, sauf une exception. Une proportion majoritaire de l'action publique consiste en prestations sans contrepartie [...] et en transferts (allocations et subventions diverses)¹² », pour l'Algérie, il est souhaitable aux EPA¹³ de tenir une double comptabilité ; une comptabilité de caisse ; qu' (Ali BISSAAD 2004) là qualifier comme « orientée non vers la mesure de l'accroissement d'un actif net, mais vers le contrôle limitatif d'une dépense, et la prévention de la fraude et de détournement¹⁴ », et une autre comptabilité d'engagement orientée vers le résultat afin de crée un équilibre de contrôle-performance de l'action et de la décision publique dans un contexte sociaux-économique critique¹⁵.
- b- Une politique de tarification des cessions internes :** la spécialisation et l'autonomie dans le secteur public comme l'exige (Osborne et Gaebler 1992) nécessite l'isolation des performances de chacune des entités et la segmentation des activités publique à travers les prix de cession internes (PCI), cette technique comptable permet de refléter la réalité économique des actifs nets et les performances des entités publiques « elle servira au contrôleur de gestion à calculer le cout des produits. Elle permet de modéliser les relations existant entre les ressources consommées par l'entreprise et sa production des biens ou des services¹⁶ », la nature du service public lui-même exige l'intervention d'autres organismes, par exemple en Algérie la gestion des

écoles primaires est soumis administrativement aux directions wilayas de l'éducation national, mais les fonctions logistiques sont assumés par les (APC¹⁷), les prix de cession internes peuvent déterminer quantitativement l'impact de l'action territoriale sur le niveau scolaire.

- c- **La comptabilité analytique** : l'instrumentalisation de la comptabilité analytique dans le secteur public revient au début des années 1980 dont l'objectif de rationalisation du fonctionnement et la maîtrise des coûts, les expériences ont été controversée par l'absence de prix de vente et la notion du bénéfice au secteur public, un véritable échec et objet des vives critiques selon (Aurélien Bargain 2012¹⁸) ; la nouvelle vision repose sur des analyses en termes de (coûts-performance) afin d'optimiser les moyens et actions de court terme, comme le souligne (Annie Bartoli 2009) « les résultats analytiques visant à distinguer les consommations de ressources liées aux produits de chaque activité spécifique¹⁹ ; ainsi, dans un hôpital, chaque service peut être considéré comme un centre de coûts ,dans lequel ; à l'intérieur du service, chaque filière pathologique existante peut faire l'objet d'un suivie de gestion analytique²⁰», le caractère intangible de résultat au secteur public rend absurde les calcules économiques réalisées sur la base des coûts complets, (Nikitin M, 1992²¹) là qualifie comme technique assez ancienne, et il en est sorti le concept des coûts par activité (Activity Based Costing) ou la méthode ABC ; qui est un outil idéal pour le calcul des coûts segmentés.
- d- **Le tableau de bord** : l'accroissement des besoins informationnels et la diversité des parties prenantes au secteur public exige sous la contrainte des coûts, le recours de plus en plus à des informations de synthèse pour le pilotage, reporting et contrôle aide à la décision, prospection, programmation et prévision par le biais d'un ensemble d'indicateurs à l'égard du tableau de bord d'un avion, l'UNESCO à travers les recherches de (M. Martin & C. Sauvageot 2009) indique que « l'apparition des tableaux de bord et des indicateurs dans le cadre de l'enseignement supérieur a répondu à une double volonté politique : exercer un contrôle plus rigoureux dans ce domaine et, en temps de restriction budgétaire, établir un lien plus étroit et observable entre le financement et les résultats du système²²».

Une étude mener en 2011 par le cabinet LOGICA Business Consulting et l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG²³) en France montre que La périodicité mensuelle parait adaptée aux nécessités du pilotage, ainsi l'étude précise que la quantité d'indicateurs brouille le pilotage, ce qui diminue la capacité d'analyse et de réaction.il s'agit Donc d'une réduction de la demande d'indicateurs lors du lancement d'une démarche de tableaux de bord, afin de se concentrer sur les points les plus importants et pertinents, dans la majorité des cas, il parait inutile de dépasser la limite de 15 tableaux selon la même source, (Michel Bouvier et autres 2013) observe une tendance décroissante du nombre d'indicateurs de performance sur le plan macro-économique en France²⁴, pour une première application du tableau de bord il est préférable d'augmenter le nombre d'indicateurs de performance, afin de permettre ultérieurement une évaluation des indicateurs eux même et d'exclure les non compatibles.

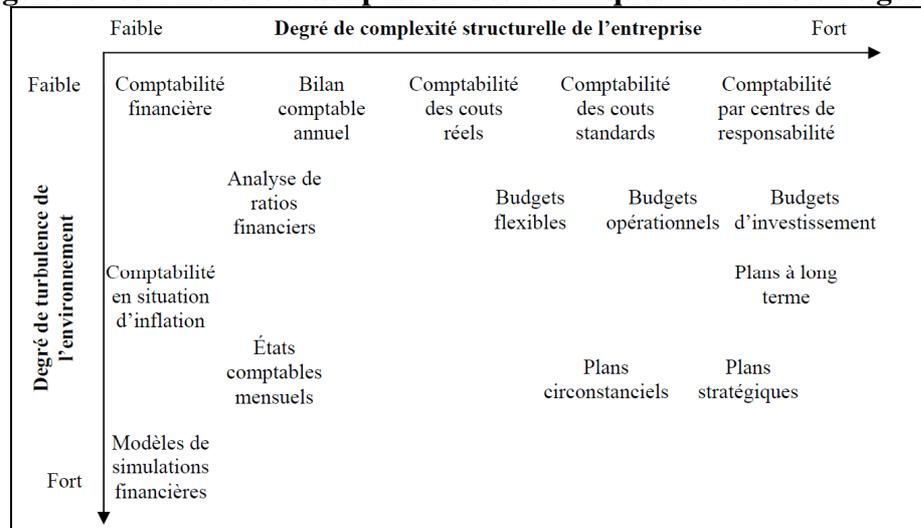
- e- **Le contrôle budgétaire** : les réflexions actuels autours du sujet marquent le passage d'un outil de contrôle à un outil de management, en ce sens il se distingue fortement du traditionnel contrôle budgétaire, qui porte à l'écart entre un moyens consommés et un moyens alloués. La pratique évoque la double filiation du budget des établissements publics : d'une part il est considéré comme un outil de gestion de la dépense publique dans le cadre d'une comptabilité purement administrative, et d'autre part il est sensé d'être un moyen d'évaluation, d'efficacité, d'efficience et d'économie de l'action publique, plusieurs modèles de budget-performance ont été développés ;
- **Le budget base zéro (BBZ)** : le BBZ est un budget prévisionnel dynamique qui peut être constitué sans la prise en compte des donnés antérieurs, et dont les alinéas sont négociés coût/efficience, (Peter Pyhrr 1970) a défini le BBZ comme ; « un procédé de planification et de budgétisation qui exige de chaque manager d'un centre de décision, qu'il justifie dans le détail et dès sont origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense²⁵», Cependant, les éléments d'application de la

dite méthode, s'articule sur le choix des centres de décision à l'intérieur de l'établissement et le recensement de leurs activités, d'établir des devis quantitatifs et qualitatifs pour chaque activité et enfin l'hierarchie des devis sur la base d'analyse coût/efficacité, selon (A. Mohad et R. Bouguera 2014) l'une des difficultés du modèle BBZ est l'incertitude de l'environnement interne²⁶ et l'incapacité de soumettre toutes les activités aux règles du BBZ pour des raisons juridiques, organiques ou même politiques.

- **Budgets par activités (Activity Based Budgeting) :** Le processus de l'ABB repose sur des estimations de la production (outputs) pour chaque service ou produit public, et se poursuit en une évaluation des volumes générés de chaque activité réalisée sur la base des standards de consommation d'inducteurs d'activité par service²⁷. Les activités, quant à elles, consomment des ressources dont le montant sera calculé grâce aux inducteurs de coût standard.

En résumé, la modélisation des systèmes locaux de management public ont été développés dans la contrainte financière et parfois sous la pression des pouvoirs politiques dont l'objectif été de rationalisé la décision et les ressources publiques à travers l'adoption des techniques issus du secteur privé, d'où les notions d'efficacité, d'efficacité et d'économie sont très présents, quand aux résultats du secteur public, la mesure à pris deux ampleurs ; la 1^{ère} ampleur est économique (services produits), la 2^{ème} ampleur est psychologique (satisfaction des clients usagers / réalisation des politiques publiques), le contrôle de gestion au secteur public, parait comme le système informationnel de la mise en évidence de tels propos, à l'heure actuel plusieurs outils de contrôle de gestion sont d'avantages disponibles mais manquent du juste dosage (F. AMIGONI 1978) détermine 02 deux critères essentiels de choix d'outils de contrôle de gestion ; le degré de complexité structurelle de l'entreprise et le degré de turbulence environnementale (voir figure N°03).

Figure N° 03 : modèle d'adaptation des techniques de contrôle de gestion



Source : AMIGONI F, Planning Management Control Systems, Journal of Business Finance and Accounting, Volume: 05, N°: 03, Boston, USA, 1978, P: 290.

La dimension internationale du modèle managériale ci-dessus n'aura aucun impact sans adaptation des outils avec les besoins sociaux économiques locaux, d'une part et d'autre part : l'adaptation des structures publiques elles mêmes aux besoins du modèle managérial.

II. Potentiels et besoins du management public en Algérie :

L'adaptation institutionnelle, organisationnelle et même instrumentale du service public en Algérie aux nouvelles exigences, est à l'heure actuelle nuancée par la réticence des pouvoirs publics, faute de crise financière et manque d'évaluation des réformes en cours, dans ce contexte ; de véritables programmes de modernisation de l'action publique en Algérie ont été menés depuis 1988 jusqu'à ce jour, dont la présente contribution vas apporter un état des lieux des acquis en la

matière et les démarches restants , d'où la conjoncture économique du pays ne permet pas la mise en place des réformes administratifs d'ampleurs stratégiques, mais plutôt d'apprécier et d'orienter les réformes vers la création de la valeur ajoutée au secteur public sous contraintes financières.

01- Les réformes institutionnelles du service public en Algérie :

La volonté de décentralisation et contractualisation du service public en Algérie est marquée par la loi 88/01 ; portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, notamment les articles de 44 à 48 de la même loi qui régissent la nouvelle forme de l'établissement public, celui de l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) ,un statut juridique du service public très réponsus dans les pays de l'OCDE²⁸ sous la forme d'agences exécutives chargés de missions précises de service public dont le mode de fonctionnement est proche de celui des entreprises, en Algérie l'EPIC est définit comme : « *lorsqu'un établissement public peut financer tout ou partie de ses charges d'exploitation par le produit de la vente d'une production marchande, réalisée conformément à une tarification préétablie et à un cahier de clauses générales fixant les charges et sujétions qui pèsent sur l'établissement, les droits et prérogatives qui leur sont attachés ainsi que, le cas échéant, les droits et obligations des usagers, il prend la dénomination d'établissement public à caractère industriel et commercial* »²⁹, l'EPIC est régie par les règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'état, et réputée commerçante dans ses rapports avec les trières et dont les objectifs (généralement d'intérêt public) sont préalablement précisés par l'état à travers la vois réglementaire, en fait cette autonomie décisionnelle et financière qui reste à négocier du fait d'augmentation du nombre des EPIC arrêté au 30/06/2016 au nombre de : **3.018 EPIC**³⁰ au niveau national, et l'augmentation des subventions accordés en passant par les ministères de tutelles ou les collectivités locales.

Tableau N° 01 : évolution du nombre des EPIC créés en Algérie 2000-2016

Avant 2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2.469	23	13	28	24	43	66	24	37
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
40	45	54	38	30	36	15	15	18

Source : www.ons.dz

Cette forme juridique du service public en Algérie et comme ailleurs subis plusieurs critiques d'ordre financier ou d'ordre éthique³¹; en 2015 le premier ministre Algérien affirme que l'Etat a dépensé 381,28 milliards de dinars pour aider 219 EPIC, EPST et établissements à une gestion spécifique³², une situation intenable pour le budget de l'Etat et qui nécessite ; « une évaluation qui doit se solder par des propositions de réajustement, de transfert et de fusion selon les cas, en prenant en considération la nécessité absolue d'assurer aux usagers un service et une prestation de qualité avec un coût rationnel et une gestion optimale du service public³³», dans tel situation financière, l'augmentation du nombre des EPIC ; n'est pas en priorité de l'état qui compte a transformé 600 EPIC en EPA afin de mieux contrôler leurs dépenses financières à 80% par le budget de l'état³⁴.

D'autres critiques d'ordre éthique sont d'origine réglementaire , d'où Le mode de rémunération du dirigeant principal et des cadres dirigeants des EPIC est soumis à la circulaire n°01 du 11 décembre 2007, du ministre du Travail portant sur la partie variable des salaires³⁵, souvent calculée sur la base des indicateurs de performance, y compris cet ordre financier, le problème est que *les EPIC bénéficiant des produits provenant d'autres établissement publiques par la passation des marchés publiques en gré à gré sans appel formel à la concurrence* (voir article 49 du code des marchés publics³⁶) donc une partie des salaires variable des dirigeants sera le résultat d'une situation monopoliste, *une pratique qualifiée à la limite inférieur de la moralité et qui nécessite la révision des indicateurs de performances en excluant tout résultat non concurrentiel.*

02- Partenariat public privé (délégation du service public) :

Les pays en développement y compris l'Algérie deviennent la principale aire géographique de recours aux PPP, dans l'objectif de chercher des nouvelles vois de financement d'infrastructures,

ainsi que la préservation et/ou la gestion performante des services publics, le FMI et la Banque Mondiale lès ayant promus comme principaux instruments de réforme de la gestion publique³⁷.

Le décret présidentiel de la RADP n° 15-247 de 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public souligne que ; la délégation de service public peut prendre selon le niveau de délégation, de risque pris par le délégataire et de contrôle de l'autorité délégante la forme de concession, d'affermage, de régie intéressée ou de gérance et cela conformément aux principes de liberté d'accès à la concurrence en matière des délégations du service public, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures.

L'Algérie a connus une forme de PPP qui est : la concession et quelque cas d'affermage appelées aussi concession par le législateur Algérien³⁸ (**Drifi NADIA 2010**), les expériences menés dans ce cadre par d'autres pays et institutions multilatérales de développement,³⁹ ont évoqués le besoin d'amélioration des conditions, de prise, de décisions et de financement dans ce type de partenariat par cause d'hétérogénéité d'objectifs entre public et privé, d'où l'état en sa qualité de délégante doit assurer et prévoir le juste dosage des ressources, des processus et des finalités des projets PPP et accepter une valeur ajoutée gagnant-gagnant pour les intervenants (**Constantine Kubeterzié Dabire 2014**), l'enjeu pour l'Algérie demeure dans la capacité à s'adapter avec cette nouvelle vision du service public et la capacité d'adapter les outils de modélisation économique et financière des PPP, d'une sphère marchande à une sphère publique notamment ;

- a- L'étude détaillée des couts de réalisation et schématisation des sources de financement,
- b- Analyse de la rentabilité économique des projets de délégation du service public,
- c- Choix de la structure de financement et détermination des modalités de concurrence,
- d- Étude de sensibilité aux principaux facteurs de risques.

A cette idée, théoriquement il n'existe aucune modélisation financière et économique spécifiquement dédiée aux PPP, mais comme déjà précité ; chaque organisme public doit adapter les outils adéquats, en s'inspirant des pratiques managériales du marché.

03- La gouvernance économique de la demande publique en Algérie, les apports de la nouvelle réglementation des marchés publics :

En Algérie la dépense publique à été pour longtemps un des leviers de la régulation économique, (**CHAIB BAGHDAD-2011**⁴⁰) qualifie l'économie algérienne comme économie vulnérable aux variations des prix du pétrole et dont les répercutions sont de plus en plus néfastes sur les agrégats économiques du pays, de fait de l'importance volumineuse et la diversité des dépenses publics en Algérie pour des raisons d'ordre sociale plus précisément.

Traditionnellement la dépense publique est traduite par la loi publique qui régit les modalités et les conditions de réalisation des dépenses d'équipement et de gestion (hors salaires), une loi appelée la réglementation des marchés publics, les nouveaux apports en la matière consistent dans la nouvelle vision économique du législateur Algérien vis-à-vis la dépense publique par :

- a- **La mise en place des procédures relatives aux marchés publics nécessitant une promptitude de décision :** l'article 23 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public à exempter les opérations d'importation des produits ,et services qui en raison de leur nature subissent des fluctuations rapides de leur prix et de leur disponibilité, ainsi que des pratiques commerciales qui leurs sont applicables, et qui nécessitent une promptitude de décision du service contractant⁴¹, sont dispensés des dispositions des marchés publics, d'ou le ministre concerné, instaure une commission ad hoc interministérielle, composée des membres qualifiés dans le domaine considéré, présidée par le représentant du service contractant, chargée de mener les négociations et de choisir le partenaire cocontractant, afin de permettre aux établissements publics de bénéficier des opportunités temporaires offerts par les marchés mondiaux surtout dans les marchés du blé, le lait et autres.
- b- **L'instauration d'un cadre économique d'évaluation des offres :** le législateur à prévu l'évaluation des offres selon un paramétrage d'avantages économiques prévus et cela dans l'article 40 du décret présidentiel, n° 15-247 du 16 septembre 2015, ont développant des

critères de choix de l'offre économiquement la plus avantageuse, propres à chaque établissement et pour chaque produit si c'est nécessaire, d'où la substance économique (Qualité, Cout, Délais ou QCD) sera plus favoriser que le seul critère financier à l'évaluation et l'attribution des offres.

c- Les groupements d'intérêt commun et les centrales d'achats ;

les administrations publiques en leurs qualité de services contractants, peuvent dorénavant constituer temporairement des groupements d'intérêt économique dans l'objectif de réaliser des achats groupés dans les mêmes conditions des économies d'échèle au secteur économique, d'ailleurs l'article N° 07 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 stipule ; les contrats passés avec une centrale d'achat soumise à la RMP, agissant pour le compte des services contractants ,ne sont pas concernés par la procédure des marchés publiques, (**Benoit, Jorion-2004**) affirme que les Groupements d'Intérêt Public sont aujourd'hui essentiellement des instruments de gestion du service public malgré la présence d'une substance mercatique et « qu'il apparaîtrait très difficile que les critères de l'objet du service, les modalités de fonctionnement et les ressources puissent rapprocher les groupements d'intérêt public géré d'une entreprise privée, même si cette présomption ne s'appliquait pas, la qualification de service public administratif serait parfaitement plausible⁴² », la pharmacie centrale des hôpitaux en Algérie (EPIC PCH) et l'une des modèles des groupements d'intérêts publics qui sert d'une centrale d'achat pour les établissements publics hospitaliers (EPH) ainsi que la CAMEMD (Centre d'Approvisionnement et de Maintenance des Equipements et des Moyens Didactiques).

d- Dématérialisation et gouvernance de la commande publique :

La dématérialisation des transactions est l'une des dimensions de la mondialisation économique et financière, sur le plan locale de plus en plus d'établissements publics favorisent des nouvelles formes de prestation des services publics ; plus performantes et moins coûteuses (les services d'état civil, la justice, les déclarations fiscaux et parafiscaux...etc.), dans le même contexte ; la réglementation Algérienne des marchés publics prévoit l'institution d'un **portail électronique des marchés publics**, dont la gestion est assurée, par le ministère chargé des finances et le ministère chargé des technologies⁴³ ;le portail sera une plateforme électronique de gestion des appels d'offre entre les services contractants et soumissionnaires, et le plus important un système de collecte d'informations qui sert plus tard au recensement économique de la commande publique par **l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public (ARMP-DSP)** ; un nouveau organisme sous la tutelle du ministère des finances pour objectif « d'analyser les données relatives aux aspects économiques et techniques de la commande publique et faire des recommandations au Gouvernement, de gérer et d'exploiter le système d'information des marchés publics ; d'informer, de diffuser et de vulgariser tous documents et informations relatifs aux marchés publics et aux délégations de service public⁴⁴ », les deux projets constituent un progrès majeur dans le processus de rationalisation de la dépense publique et la promotion des principes de liberté d'accès à la commande publique, la transparence et l'égalité des chances, malheureusement les textes officiels des deux projets sont apparus au journal officiel depuis 2010⁴⁵, mais jusqu'à maintenant aucune démarche d'exécution n'a été lancée.

Les changements opérés sur la réglementation des marchés publics en Algérie depuis 2010, reflètent une adaptation des modalités d'exécution de la dépense publique à l'environnement économique du marché, notamment la fluctuation des prix et la nécessité de négocier les achats stratégiques aux mêmes termes des opérateurs privés ,ainsi l'adaptation des paramètres d'évaluation des offres à celui du secteur économique, ont parlé précisément de la notion du cout qui est :un concept stratégique plus large et plus durable que le seul critère du prix , par-ailleurs et dans le souci d'anticipation des mutations de l'offre du marché, et la demande des établissements publics ,l'information et la communication seront des outils de prise de décision, mais qui nécessite une volonté politique pour la réalisation du portail électronique des marchés publics.

04- Contrôle de gestion et modernisation des systèmes de la comptabilité publique :

La rationalisation des ressources publiques est la préoccupation des dirigeants algériens à tous les niveaux surtout dans un environnement économique en crise ,la rationalisation de la décision économique en elle-même reste une pratique nouvellement discutée aux établissements publics algériens du fait que la recherche d'efficacité et d'efficience au secteur publique n'est possible, sauf si la notion de résultat est présentée comme comparatif des objectifs visés, et moyens engagés dans le cadre d'un système de contrôle de gestion qui porte à la fois sur le plan micro et macroéconomique de la décision publique, l'état des lieux des pratiques de contrôle de gestion aux établissements publics algériens n'affiche que deux initiatives pilotes en la matière ;

A- La mise en place d'un manuel d'élaboration des projets d'établissements hospitaliers :

Le projet d'établissement hospitalier en Algérie s'intègre dans le cadre des réformes des systèmes hospitaliers menés depuis 2002 à ce jour à travers la hiérarchisation des soins ; portant sur la séparation entre EPSP, EPH, CHU et EHS⁴⁶, ainsi que de bénéficier du programme d'appui au secteur de la santé octroyer par l'union européenne ,cette démarche a débuté en 2008 ; consiste à la mise en place des instruments et des outils de pilotage de secteur et de la réforme des financements des soins, par des mesures d'accompagnement, de formation et d'appui, d'où l'effort c'est traduit par la note ministérielle N° 06 du 08 janvier 2014⁴⁷, relative au contrat d'objectif et de réalisation des activités, qui nécessite une exécution du contrat d'objectifs et de moyens auquel a souscrit l'organisation hospitalière, un projet qui traduit la politique publique dans le domaine de la santé publique en plans et objectifs opérationnelles cités ci-dessous ;

- Plans et objectifs médicales et d'infirmiers,
- Plans et objectifs logistiques et d'informations hospitalières,
- Plans et objectifs de gestion et de qualité⁴⁸.

Afin d'être exécuté, le projet d'établissement hospitalier doit être proposé par le conseil médical et adopté par le conseil d'administration et qui sert ensuite d'un contrat de performances entre le directoire (le directeur de l'établissement et ses collaborateurs⁴⁹) et la tutelle ; comme base de financement de l'activité réel des entités hospitaliers à travers des simulations modèles (préétablis).

B- L'instauration d'un système informatisé de comptabilité de gestion au sein des établissements publics de santé :

Le décret exécutif n° 14-106 du 12 mars 2014 portant la mise en place du système informatisé de comptabilité de gestion au sein des établissements publics de santé a mis les grandes lignes du projet **3coh (trois comptabilités hospitalières)** le projet a été confié à un bureau d'études Algérien pour créer un système basé sur la gestion en temps réel de l'établissement et la circulation de l'information ainsi Le système informatisé de comptabilité de gestion comporte trois (3) comptabilités⁵⁰ :

- **Une comptabilité générale** : établie selon les règles d'une comptabilité d'exercice (comptabilité d'engagement), permette d'avoir une connaissance précise de la valeur et de la variation du patrimoine de l'établissement public de santé,
- **Une comptabilité budgétaire** : retraçant l'exécution des dépenses budgétaires, au moment où elles sont payées, et l'exécution des recettes, au moment où elles sont Encaissées,
- **Une comptabilité analytique** : permettant de calculer les différents coûts des prestations fournies à différents niveaux au sein de l'établissement public de santé.

Ce système est alimenté à partir des transactions saisies sur la base des pièces justificatives, accompagnés de leurs distributions comptables, et qui seront ensuite centralisés mensuellement conformément aux mêmes règles du SCF, enfin l'ensemble des composants du système sont couronnés par un tableau de bord des performances comparables dans l'espace et dans le temps.

À l'heure actuelle il est prématuré de porter des évaluations sur la rentabilité du système et son impact sur la décision hospitalière, mais la généralisation de l'expérience affiche la volonté de développement des systèmes de prise de décision néo moins dans le secteur de la santé publique, le système de gestion hospitalière (**3coh**) présente aussi quelques insuffisances tel que ;

- La génération automatique des écritures comptable ; ne porte aucun jugement professionnel entre la nature et la destination des flux financiers et économiques dans l'EPH,
- La nature particulière des actifs hospitaliers rend leur évaluation difficile dans un marché peut concurrentiel où l'état demeure le principal acheteur⁵¹,
- La nature asymétrique et croissante des prestations hospitalières ne peut être prise en charge par le système qui limite les choix d'inputs,

C- La réforme de budget communal :

Le décret exécutif n° 12-315 du 21 aout 2012 fixant la forme et le contenu du budget communal, a pour la première fois en Algérie ; permet un cadre comptable de 07 classes ;

- La classe 0 : statistiques,
- La classe 1 : fonds propres,
- La classe 2 : investissement,
- La classe 6 : charges,
- La classe 7 : produits,
- La classe 8 : résultats,
- La classe 9 : comptabilité analytique.

Ce cadre comptable élaboré selon les règles de la comptabilité d'engagement, non seulement va permettre la détermination des couts de l'action publique, mais aussi les comparés aux statistiques pour mesurer et évaluer les outputs et les outcomes, ce passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité en droits constatés est primordial pour la prise en charge des différentes mutations économiques intervenues, ainsi que la conformité du système aux standards internationaux et la mise à disposition des utilisateurs d'une information financière fiable, transparente et exploitable.

Résultats :

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. L'efficacité, l'efficience et l'économie doivent être au cœur des préoccupations des agents chargés d'exécuter et de contrôler les finances publiques.

Discussion :

La prééminence de la substance économique sur l'apparence juridique dans le secteur public est dans la logique de favoriser l'intérêt public au détriment de l'intérêt de l'administration elle-même ,stimule la création et la pérennité de la valeur ajoutée, Cela nécessite la synergie de plusieurs règles prudentielles ; règles de performance et règles de gouvernance afin de rationaliser l'action publique à travers les leviers opérationnels empruntés du secteur marchand tout en respectant l'environnement socio-économiques des entités administratives afin de permettre l'anticipation des mutations par l'élaboration de la nouvelle nomenclature comptable ainsi que d'un schéma d'écritures comptables adaptés aux normes internationales –IPSAS- et aux opérations financières de l'Etat Algérien (réalisé) et d'achever le référentiel comptable national (recueil des normes comptables de l'Etat), (12 normes rédigées sur 16 prévues⁵²). Par conséquence, cette réforme d'ampleur nécessite une formation des comptables publics qui ne disposent d'aucune notion en comptabilité d'engagement notamment les ressortissants des facultés de droit en premier lieu. En deuxième lieu, le modèle type de management public en Algérie doit permettre aux commissaires aux comptes et aux experts comptables agréés par le Conseil National de Comptabilité d'effectuer des missions d'audit et d'approbation des comptes annuels comme prévu par les normes de l'INTOSAI notamment le standard (Annexe ISSAI 5010) dans une optique de

partenariat public privé (PPP) durable, un créateur de valeur ajouté et un moyen d'absorption des fonds en circulation sur le marché parallèle.

Conclusion :

Nonobstant les difficultés financières des établissements publics, un cadre managérial public purement économique en comportement et organisation facilite l'accès aux moyens de financement national et/ou international aux taux et aux conditions profitables du moment de tenu des comptabilités standardisées, transparents et assure la prise de décision dans les conditions de certitude, toutefois l'arbitrage entre les choix publics ne doit en aucun cas prendre la forme d'une action volontariste et propagande, seul l'économie du marché est juge d'un management public.

Références :

- ¹ M.C BELMIHOUB, La réforme administrative en Algérie: Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre, documents duforum euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis 15-17 juin 2005, P 03.
- ² Tayeb Hafssi et Bachir Maazouz, quels modèles de management pour l'Algérie, colloque national, INPED, BOUMERDES, 16/05/2016, Algérie, P12.
- ³ DELLEY Jean-Daniel, Nouvelle gestion publique. Quand l'Etat se donne les moyens de son action, journal du Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives (CETEL), N°48, Université de Genève, Genève, Suisse, 1997, P 08.
- ⁴ Gilles Chevalier, éléments de management public, édition AFNOR, Paris, France, 2009, P 53-54.
- ⁵ Annie BARTOLI, Management dans les organisations publiques, édition DUNOD, Paris, France, 2009, 3^{ème} édition, P 100-101.
- ⁶ Annie BARTOLI, op-cit, P140.
- ⁷ Nicolas BERLAND, Mesurer et piloter la performance, 2009, Paris, France, P :63-64, disponible sur : www.management.free.fr, date de consultation 12/04/2017.
- ⁸ Richard I. G. Allen, OCDE (1996), « Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques », *Documents SIGMA*, N° 4, Éditions OCDE, 1996, Paris, France, P 11.
- ⁹ OCDE, « Utilisation d'indicateurs de performance dans l'élaboration du budget », *Panorama des administrations publiques 2009*, Éditions OCDE, Paris, France 2009, P 98.
- ¹⁰ Yuri Biondi, « Modèles comptables et politiques d'austérité : représentations et enjeux de la maîtrise du déficit et de la dette des administrations publiques en Europe et ailleurs », revue *Politiques et management public*, Vol 30/3, 2013, P 294-295, disponible sur : <http://pmp.revues.org/6773>, consulté le 30 septembre 2016.
- ¹¹ IPSAS: International Public Sector Accounting Standards.
- ¹² Marie-Pierre Calmel, « Les enjeux de la normalisation comptable du secteur public au niveau international et national », *Politiques et management public*, Vol 30/3 | 2013, P 353, disponible sur : <http://pmp.revues.org/6781>, consulté le 30 septembre 2016.
- ¹³ EPA : Etablissement public administratif, principale forme des établissements publics en Algérie.
- ¹⁴ Ali BISSAAD, droit de comptabilité publique, édition HOUMA, Alger, Algérie, 2004, P : 08.
- ¹⁵ Michel Bouvier & Marie-Christine Esclassan et Jean-Pierre Lassale, finances publiques, éditions LEXTENSO, 12^{ème} édition, Paris, France, 2013, P : 438.
- ¹⁶ Nicolas Berland, op-cit, P 13.
- ¹⁷ Assemblée Populaire Communale à le statu d'Etablissement Public Administratif.
- ¹⁸ Aurélien Bargain, retour sur un échec : le cas de la comptabilité analytique à la commune de la ROCHE-SUR-YON (1988-1992), revue comptabilité et innovation, Numéro du mois de mai 2012, Grenoble, France, P :02 .
- ¹⁹ L'auteur n'a pas précisé la nature des produits, est ce qu'il s'agit des outputs ou d'outcomes.
- ²⁰ Annie Bartoli, op-cit, P : 147.
- ²¹ Nikitin M, la naissance de la comptabilité industrielle en France, thèse de doctorat (non publiée), université Paris Dauphine, 1992, Paris, France, P 22-54.
- ²² Michaela Martin et Claude Sauvageot, Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur - *Un guide pratique*, Institut international de planification de l'éducation, publication de l'UNESCO, Paris, France, 2009, P : 22.
- ²³ Philippe Baron et Gilles Esnault, quels tableaux de bord dans le secteur public ?, extrait d'étude logica business consulting P : 03-32, disponible sur : www.logica.com, consulté le : 01/02/2017,
- ²⁴ Michel Bouvier & Marie-Christine Esclassan et Jean-Pierre Lassale, op-cit, P : 433.
- ²⁵ Peter PYHRR, zero-base budgeting, a practical management tool for evaluating expenses, HBR review, november-december 1970, Harvard, USA, 1970, P: 110.
- ²⁶ Arioua Mohad et Bouguerra Rabe, rôle du budget base zéro comme outil de contrôle et d'évaluation de performance au secteur public local- étude d'échantillon des communes de la wilaya de M'SILA, revue de la faculté des SEGSC – université de M'SILA, N°11, M'SILA, Algérie, 2014, P : 08-09.
- ²⁷ Iliya Komarev, La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion: une approche Contingente, Thèse de doctorat en Gestion et management, université de Montesquieu - Bordeaux IV, Bordeaux, France, 2007, P : 146.

- ²⁸ Anne Amar et Ludovic Berthier, le nouveau management public : avantages et limites, revue de gestion et management publique, Paris, France, 2007, vol 05, P05.
- ²⁹ Loi 88-01 portant la loi d'orientation de l'entreprise publique économique, journal officiel de la RADP, N°02 du : 13/01/1988, P : 22.
- ³⁰ www.ons.dz
- ³¹ Daniel Zirker, "Success in combating corruption in New Zealand", Asian Education and Development Studies, Bingley, UK, Vol. 6 Issue: 3, P: 238-248.
- ³² Journal El Watan, Alger, Algérie, du : 27/10/2015, P :03.
- ³³ Instruction n°308 du 3 octobre 2015 du Premier ministre algérien, adressée aux membres du gouvernement et aux responsables des établissements publics sous tutelle.
- ³⁴ Disponible sur : www.aps.dz, Alger, Algérie, consulté le : 16/09/2015.
- ³⁵ La partie variable du salaire peut être servie trimestriellement pour 50% et annuellement pour 50% au maximum en fonction des performances de l'établissement et de la réalisation des objectifs.
- ³⁶ Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
- ³⁷ Constantine Kubeterzié Dabire, financement d'un projet de partenariat public-privé (PPP), édition L'Harmattan, Paris, France, 2014, P : 22.
- ³⁸ Drifi Nadia, Gestion du service public et les nouvelles mutations, édition BELKIS, Alger, Algérie, 2010, P : 161.
- ³⁹ Les institutions présentes à l'atelier sur l'évaluation et partenariats publics-privés PPP organisé par la banque africaine de développement à Tunis, Tunisie, du 24 au 28 avril 2008 sont : BAD, DBSA, BERD, BM, BEI, ASDB, IADB, BID, BOAD, PNUD.
- ⁴⁰ Chaib Baghdad, QUELLE GESTION PUBLIQUE DANS UNE PERIODE DE CRISE ?, Revue Algérienne de Finances Publiques, Université de Tlemcen, Numéro : 01, Novembre 2011, P : 52-76.
- ⁴¹ Décret présidentiel RADP, n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations de service public, article 23.
- ⁴² Benoit Jorion, les groupements d'intérêt public : un instrument de gestion du service public administratif, revue AJDA, N°30 du 16 février 2004, P : 314.
- ⁴³ Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public articles :203-206.
- ⁴⁴ Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant la réglementation des marchés publics et des délégations de service public articles :213-214.
- ⁴⁵ Décret présidentiel RADP, n° 10-236 du 28 Chaoual 1431 correspondant au 7 octobre 2010 portant règlementation des marchés publics.
- ⁴⁶ BOUADI Sonia, mémoire de magistère : le projet d'établissement hospitalier : un nouvel Instrument au service du management hospitalier. Cas EPH Ain El Hammam, Université Mouloud Mammeri, Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion, TIZIOUZOU, Algérie, 2015, P :96.
- ⁴⁷ Note ministérielle (ministère de la santé Algérien) N°06 du 08/01/2014.
- ⁴⁸ Manuel d'élaboration d'un projet d'établissement hospitalier, revue : PRO-SANTE, Unité d'Appui au Programme (UAP) / PASS, Alger, Algérie, 2013, P : 17-19.
- ⁴⁹ Décret exécutif n° 07-140 du 2 Joumada El Oula 1428, correspondant au 19 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité, JORADP N° :33, du 20/05/2007, P 11.
- ⁵⁰ Arrêté interministériel du 6 Moharram 1436 correspondant au 30 octobre 2014 fixant les modalités d'application du système informatisé de comptabilité de gestion au sein des établissements publics de santé ainsi que la liste des établissements concernés par la mise en œuvre de ce système, JORADP N° : 01 du 07/01/2015, Alger, Algérie, P :28.
- ⁵¹ Voir l'évolution des investissements publics dans le secteur de la santé.
- ⁵² Disponible sur : [http://www.mf-dgc.gov.dz/fr/fichier/evenement\(9\).pdf](http://www.mf-dgc.gov.dz/fr/fichier/evenement(9).pdf), consulté le : 20/08/2017.