

**Contribution à une réflexion pour un nouveau paradigme en matière
de gouvernance des collectivités locales en Algérie**

**Contribution to a reflection for a new paradigm in the governance of
local authorities in Algeria**

LAZREG Mohammed *¹

¹Université de Sidi bel abbes, Algérie, m.lazreg222@yahoo.fr

Reçu le:13/10/2022

Accepté le:09./12/2022

Publié le:31/12/2022

Résumé:

La commune algérienne ne peut envisager son destin et son avenir, qu'en évaluant ses potentialités et ses atouts et en transformant ses faiblesses de l'heure en forces de demain. Le développement local doit être au cœur de la nation. Dans ce cadre, la bonne gouvernance à tous les niveaux est indispensable pour un développement harmonieux des communes algériennes. Les objectifs quant à notre contribution ayant trait à notre thème visent à mettre en exergue l'importance de la gouvernance dans les collectivités locales en Algérie d'une part, et d'autre part mettre en relief les leviers fondamentaux pour promouvoir la bonne gouvernance dans les communes algériennes.

Mots clés : Collectivités locales, Commune, Gouvernance, Ressources humaines, Décentralisation, leviers fondamentaux.

Jel Classification Codes : O10, L9.

Abstract:

The Algerian municipality can only envisage its destiny and its future by evaluating its potential and its assets and by transforming its weaknesses of the hour into the strengths of tomorrow. Local development must be at the heart of the nation. In this context, good governance at all levels is essential for the harmonious development of Algerian municipalities. The

* *Auteur correspondant*

objectives of our contribution relating to our theme aim to highlight the importance of governance in local communities in Algeria on the one hand, and on the other hand to highlight the fundamental levers to promote good governance in Algeria.

Keywords: Local authorities, Municipality, Governance, Human resources , Decentralization , fundamental levers.

Jel Classification Codes: O10, L9.

:

1. Introduction :

Actuellement la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Elle est inscrite comme objectif dans la majorité des documents de politique générale ou de plans de développement dans les pays développés. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie. Par contre le déficit en gouvernance est accusé d'être la principale cause des échecs et des contre performances. Ace sujet (**Konare, 2006**) souligne que la gouvernance locale constitue une exigence du processus démocratique, car au-delà du pluralisme politique et de la transparence elle autorise, sinon favorise, l'initiative et le contrôle populaire. Selon (**Ayeva, Jean, 2003**) la gouvernance locale apparait comme un instrument privilégié du développement, car elle favorise l'émergence des initiatives de base en matière d'élaboration et de vote de plans/programme de développement pouvant être considérés comme les choix des populations elles-mêmes. (**El Moghrebi, Khiat, 2017**) notent que la gouvernance repose sur trois principes fondamentaux à savoir : la démocratisation des processus, la compétence des agents en charge et la confiance. C'est la concrétisation de ces principes dans un Etat qui peut créer un environnement favorable à d'éventuelles améliorations dans la gestion des organisations et de leurs performances. (**Okamba, 2010**) indique dans ce sens, qu'Il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. Le concept de

gouvernance englobe, en même temps, le contenu des mots comme : gestion, gouvernement, management, participation, équité, performance, anticipation, préservation, intégrité, transparence, responsabilité, contrôle. La notion de gouvernance trouve également, son affirmation dans la réussite des expériences menées au niveau local dans les pays développés où le rôle des associations et la participation des citoyens sont facilités et où les pouvoirs publics interviennent peu. (Lakhlef, 2006) explique qu'en Algérie, la notion de gouvernance, fait ses apparitions dans les documents officiels dans les années 80, notamment dans les rapports des institutions internationales. En Algérie, la notion de gouvernance est entrée tardivement dans le vocabulaire des analystes et des hommes politiques. Le contenu de ce terme s'est construit à partir des leçons tirées des évaluations des différentes options de développement appliquées depuis les années 70. Le bilan de ces expériences s'est soldé par de nombreux échecs dont les causes étaient multiformes et se rapportaient à des aspects politiques, idéologiques et structurels. Aussi, notre réflexion a trait à la gouvernance des collectivités locales en Algérie.

1.1 Problématique :

La gouvernance locale offre ainsi la possibilité de rapprocher les services publics des populations. Elle permet le transfert de pouvoirs, de compétences, de biens et de ressources du niveau central au niveau local. Les enjeux d'une gouvernance locale sont multiples et sont principalement d'ordre politique et socio-économique.

- **Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre en Algérie pour un nouveau paradigme en matière de gouvernance des collectivités locales ?**

1.2 Hypothèse : Pour résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse centrale suivante :

- La gouvernance territoriale est un enjeu majeur pour le développement local en Algérie, il existe plusieurs leviers importants à mettre en œuvre pour une efficacité de la gouvernance des collectivités locales en Algérie.

2. Les collectivités locales : Une revue de la littérature

(Graba, 2000) souligne que les collectivités locales constituent les cellules de base de la nation. Leurs attributions sont très larges et de plus en plus importantes au fur et à mesure que la décentralisation prend corps. Elles sont l'école où s'effectue l'apprentissage de l'exercice des

responsabilités politiques. Aujourd'hui, l'espace communal local doit être un terrain pour l'innovation et l'attractivité économique. A travers les pouvoirs qui leurs sont conférés grâce à une autre vision en matière de décentralisation, les élus locaux devraient être en mesure d'innover en matière de fiscalité locale d'une part et de gestion socio-économique d'autre part.

2.1. La gouvernance locale : un enjeu majeur pour un développement économique local

(Gouttebel, 2003) souligne que le développement local peut se définir comme un processus utilisant les initiatives locales à l'échelle des collectivités comme moteur de développement économique. Le développement local peut se définir comme un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de la vie de ses résident ; C' est donc une stratégie de développement orientée vers l'action qui valorise les potentiels locaux, mise sur les acteurs locaux et la dynamique qui les anime, et interprète et tire avantage des politiques gouvernementales.. Pour (Loncle, Rouyer, 2004) elle encourage la participation et est porteuse de beaucoup d'espoirs pour les populations, notamment l'émergence d'une vie politique locale active. La gouvernance locale offre ainsi la possibilité de rapprocher les services publics des populations. Elle permet le transfert de pouvoirs, de compétences, de biens et de ressources du niveau central au niveau local. Les enjeux d'une gouvernance locale sont multiples et sont principalement d'ordre politique et socio-économique. Selon (Pecqueur, 2000) la gouvernance est un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posées aux territoires. (Moreau, Defarges, 2003) mettent l'accent sur le pouvoir qui doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux dans une bonne gouvernance.

2.2. La démocratie participative : Un levier d'action pour une gouvernance des collectivités locales

(Fauchar, Mocellin, 2012) soulignent dans ce cadre que la participation à une décision peut prendre la forme d'une consultation, d'une concertation, d'une collaboration ou d'un référendum. La démocratie participative est une forme de partage et d'exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique. Cette démocratie peut prendre plusieurs formes, elle s'est d'abord

instaurée sur le terrain de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, avant de s'étendre dans les champs de l'environnement. Les associations jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs pour les autorités publiques. La participation citoyenne s'exprime au sein des structures de gouvernance locale. Pour (Loncle, Rouyer, 2004) elle encourage la participation et est porteuse de beaucoup d'espoirs pour les populations, notamment l'émergence d'une vie politique locale active. Les années 70 ont vu apparaître de nouveaux pôles régionaux dans divers pays Européens dont l'essor se prêtait difficilement à une interprétation par les théories classiques. Selon elles, le développement s'inscrit dans une dynamique mondiale ou s'explique par des facteurs généraux : technologie, organisation et stratégies industrielles, etc.

2.3. La gouvernance territoriale et le développement des territoires de projet :

Un territoire de projet se définit comme l'espace économique, social et physique sur lequel un projet de territoire s'élabore. Organisé, il est en capacité de contractualiser sur un projet global avec les autorités chargées de l'aménagement et du développement territorial. La gouvernance territoriale, également appelé gouvernance locale est un système de gouvernance à l'œuvre aux différents niveaux et échelons territoriaux des états fédéraux et les Etats unitaires décentralisés. Elle associe généralement les parties responsables des objectifs, fonctions et gestion de la collectivité, ainsi que de l'évaluation, dans les domaines économique, social et environnemental. La gouvernance locale renvoie également à l'ensemble des interactions entre les acteurs d'une communauté susceptibles de porter un projet global commun et des projets spécifiques de développement de leur collectivité.

3. Les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la bonne gouvernance des collectivités locales en Algérie :

Le développement des collectivités locales en Algérie ne peut être réduit aux seules questions d'ordre financier et comptable. D'autres aspects n'en sont pas moins importants. En effet, les aspects institutionnels, les compétences, la valorisation des ressources humaines... Tout cela renvoie à des actions qu'il importe d'inscrire dans une approche systématique, prenant en charge leur degré d'imbrication et d'interdépendance mutuelles. Aussi, la gouvernance dans tous ces aspects est à prendre en considération pour une efficacité des collectivités locales en Algérie. Dans ce cadre,

(Rahmani , 2009) souligne qu'aujourd'hui et de plus en plus dans le monde moderne, l'exigence de la qualité du service public conduit les communes comme les entreprises, à perfectionner sans cesse leur gestion. (Belmihoub ,2001) met en relief que la gouvernance est une affaire de management ou de réformes institutionnelles en matière d'administration, de choix politiques, d'amélioration de la coordination et de fourniture de services publics efficace.

3.1. La commune en Algérie : un aperçu global

(Khelil, 2011) met en relief que l'Etat soucieux du regain de sa crédibilité, devra se manifester par sa présence et sa disponibilité d'écoute au niveau des communes, voire des quartiers et centres ruraux, où ses actions doivent être les plus perceptibles. La commune devra assurer sa mutation profonde pour devenir, un espace de convivialité qui intègre dans sa démarche, l'action citoyenne du mouvement associatif, dans la conformité des principes de bonne gouvernance. Après l'époque de la « commune providence » du tout Etat, l'heure est au partenariat entre les différents acteurs de la vie économique et sociale, à la solidarité, à la recherche de toutes formes de synergie et à l'ingénierie territoriale.

3.1.1. La loi N°11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune :

En Algérie la loi N°11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune stipule :

Article1 : la commune est la collectivité territoriale de base de L'Etat. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Article2 : la commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

Article 3 : la commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'Etat, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

3.1.2. Les organes de la commune :

Chaque commune est administrée par deux organes : L'assemblée populaire communale (APC) et le Président de l'assemblée populaire communale qui peut être assisté d'un ou de plusieurs vice-président. L'APC est une instance délibérante élue, chargée d'administrer toutes les affaires relevant de la compétence de la commune. Elle est formée d'élus choisis

par les électeurs de la commune. La loi organique n° 16/10 du 25 aout 2016 relative au régime électoral fixe les règles de formation de l'APC. Il existe dans chaque commune un organe exécutif présidé par le président de l'assemblée populaire communale. Le Président de l'APC exerce diverse fonctions, tantôt au nom de la commune, tantôt au nom de l'Etat. Le statut particulier du Président de l'APC est régi par les articles 62 à 75 de la loi n° 11/10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Ces articles règlent le mode de désignation du Président de l'APC, son régime indemnitaire, de même qu'ils fixent les conditions de cessation de ses fonctions ainsi que les modalités de son remplacement.

3.1.3. La gouvernance communale :

(**Boulifa, 2018**) met en évidence que la gouvernance communale désigne l'ensemble des règles de gestion permettant d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de la commune. La commune doit être gérée selon les principes de bonne gouvernance. Celle-ci s'applique à quatre domaines principaux : La bonne gouvernance politique ; La bonne gouvernance administrative ; La bonne gouvernance économique ; La bonne gouvernance budgétaire et financière. (**Mekidèche , 2017**) note que l'Algérie a conservé les traditions jacobines centralisatrices de l'Etat Français que nous avons renforcés au moment d'ailleurs ou ce dernier a fait sa mue dans ce domaine. Au niveau local et régional ; l'investisseur quasi exclusif reste l'Etat par les instruments budgétaires que sont le plan communal de développement (PCD) et le programme sectoriel de développement (PSD) ; Les projets financés directement par les collectivités locales restent marginaux compte tenu de la faiblesse structurelle de leurs ressources humaines et financières. Mais avec la chute drastique de nos ressources budgétaires, la problématique du financement du développement territorial est posée dans toute sa difficulté et sa complexité. Pour sa part,

3.2. L'importance de la contribution des ressources humaines qualifiées comme levier de pilotage en matière de gouvernance dans les communes algériennes :

(**Baron, 2003**) considère que l'amélioration de la gestion des ressources humaines, le développement et la valorisation des compétences dans le secteur public ne dépendent pas que de l'organisation concernée. Les changements que connaît la gestion publique avec ses orientations basées de plus en plus sur le résultat font naitre de nouvelles exigences de

performance. Pour y parvenir, beaucoup d'éléments et de facteurs sont indispensables. Un climat favorable à une éventuelle amélioration nécessite une transparence dans les procédures, la décentralisation des décisions, l'implication des différentes parties prenantes. La mission principale de la gestion des ressources humaines, est de disposer d'un potentiel humain, qui soit impliqué dans la performance et l'efficacité de l'organisation mettent en relief (**Khiat, Semaoune, Bekheda , 2017**)

3.2.1. Les compétences locales : composantes nécessaires à une bonne gouvernance

(**Horton, Scheepers, 2005**) expliquent que les compétences offrent un langage commun et une même compréhension des comportements requis pour atteindre les objectifs. (**Darbellet, Izard, Scaramuzza, 2011**) mettent en évidence que les compétences sont au cœur de la gestion des ressources humaines. . Pour qu'elles puissent devenir un véritable levier de performance et d'innovations, les collectivités locales doivent non seulement en dresser l'inventaire ; mais elles doivent surtout faire en sorte d'anticiper les mutations à venir pour s'adapter à toute forme de changement. Défi qui nécessite une adaptation quasi permanente : Aux variations du contexte économique, aux changements réglementaires, aux mutations technologiques, aux évolutions des métiers, aux attentes des administrés. Ces différents changements, qu'ils soient de nature structurelle ou conjoncturelle impactent inévitablement l'organisation du travail, mais également l'emploi, sa nature, son contenu, sa qualification et l'ensemble des compétences nécessaire pour satisfaire des exigences qui n'ont de cesse d'évoluer.

3.2.2. Le recyclage et la formation continue : source de modernisation administrative et d'innovation organisationnelle des collectivités locales

Les élus et les fonctionnaires locaux doivent être dotés des habilitations nécessaires, l'ingénierie pédagogique pour recycler les personnes en place est à concevoir ainsi que son mode d'emploi et de contrôle .Le mode de fonctionnement et de' contrôle des APC doit changer dans le but d'encourager les systèmes de gestion par objectifs et décourager les injonctions politico-administratives. Le mode de fonctionnement et de contrôle des APC doit changer dans le but d'encourager les systèmes de gestion par objectifs et décourager les injonctions politico-administratives » (**Lamiri, 2013**). La commune algérienne ne peut envisager son destin et son avenir, qu'en évaluant ses potentialités et ses atouts et en transformant ses faiblesses de l'heure en forces de demain. Aussi, la qualification humaine

est importante pour espérer une bonne gouvernance au sein des communes algériennes.

3.3. La Décentralisation et l'amélioration des finances locales : un atout majeur pour la gouvernance des collectivités locales

Pour une dynamique économique capable de faire sortir L'Algérie de la rente pétrolière et permettre une diversification économique, il est important pour les pouvoirs publics de mettre en œuvre une politique de développement local harmonieuse à travers une décentralisation effective et une amélioration des finances locales. Dans ce cadre, **(Khelil, 2011)** souligne que dans la configuration du monde d'aujourd'hui, l'Etat se retire progressivement de la gestion directe de l'économie, pour se consacrer aux missions stratégiques d'animation, d'organisation et de régulation du développement économique et social du pays. Dans ce cas, qu'elles seraient les nouvelles missions à confier aux communes, jusque-là plus ou moins associés à la gestion directe assurée par l'Etat ? C'est nécessairement de la réponse à cette question, que dépendront les mutations structurelles et fonctionnelles à envisager, pour cette collectivité. Force est d'admettre qu'aujourd'hui se dégage un consensus général auprès des décideurs à différents échelons de responsabilité, sur la nécessité de recherche d'un nouveau mode de conduite du processus de développement économique et social, au niveau local et des affaires publiques d'une manière générale.

3.3.1. La bonne gouvernance budgétaire et financière :

(Boulifa, 2018) met en relief dans ce sens, que la bonne gouvernance budgétaire et financière est le processus selon lequel les décisions de l'APC, de l'administration communale et de l'autorité de tutelle doivent être prises compte tenu des règles régissant les procédures de présentation, d'élaboration, de vote, d'exécution et de contrôle du budget. **(Kerri, 2017)** dans ce contexte met en exergue que pour améliorer la situation financière des collectivités locales et contribuer au développement national, une révision de la fiscalité et des finances locales est nécessaire.

3.3.2. Une amélioration de la finance locale où la nécessité d'une profonde réforme :

La réforme en question peut se traduire, entre autres **(Boumoula, 2017)** :

- La première des réformes consiste à regrouper l'ensemble des impositions en un code unique et cohérent : actuellement, la fiscalité locale est régie par la loi de finances et différents codes : code des

impôts directs, code des impôts indirects... l'Impératif est donc de simplifier le dispositif actuel de la gestion fiscale.

- Ce code unique prévu regroupera ainsi, en un seul document toutes les taxes et impôts destinées aux collectivités locales contenus actuellement dans les différentes lois de finances et d'autres textes. Dans ce cadre, le code fiscal permettra de donner plus de pouvoirs fiscaux aux élus locaux.
- La deuxième phase des réformes fiscales et financières consistent en la décentralisation au niveau des communes elles mêmes du recouvrement de l'impôt foncier actuellement recouvré par l'administration fiscale.
- Les réformes permettront une amélioration de la fiscalité au niveau de la wilaya d'une part, et d'autre part des répercussions positives en matière financières sur les communes de la wilaya.

(**Boumoula ,2017**) met en évidence que pour replacer le concept de développement local dans sa pleine signification, il faut passer progressivement à la régionalisation économique : fusion de wilayas de préférence limitrophes pour la gestion de projets structurants en commun avec des PME florissantes aux alentours et qui auront pour objectif la création d'emplois durables avec une valeur ajoutée locale ; ce nouveau schéma permettra de rationaliser davantage les dépenses publiques pour amorcer un développement ascendant ; Concernant la gestion des fonds spéciaux de développement, notamment le fonds communal de solidarité (FCS) et le fonds communal de garantie (FCG) , dont les budgets sont alimentés essentiellement par la fiscalité transférées aux communes.

4. La bonne gouvernance économique dans les communes algériennes : une nécessité vitale

(**Boulifa, 2018**) met en exergue que la bonne gouvernance économique recouvre le processus de prise de décisions par l'APC consistant en l'application des règles des procédures permettant de gérer efficacement le patrimoine de la commune et en initiant toute action visant à favoriser et à promouvoir le développement de l'économie locale. A ce sujet, (**Mekidèche et Goumiri, 2017**) mettent en lumière la problématique de la forte dépendance des collectivités locales aux dotations budgétaires de l'Etat et sur les moyens d'optimiser les ressources financières locales. (**Graba, 2000**) note : il est un fait certain et avéré qu'en dehors de la refonte dans un premier temps et de la réforme dans un second temps de la fiscalité locale qui doivent rendre plus efficace le système de collecte des impôts

locaux, il ne peut tout le temps être fait appel à de nouvelles taxes pour couvrir les dépenses de plus en plus importantes des collectivités locales. En effet au dessus d'un certain seuil de pression fiscale des impôts ou taxes nouvelles ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur l'économie d'autant que les dépenses supplémentaires sont souvent improductives. Les collectivités locales se doivent de rechercher d'autres ressources qui existent et qui ont été perdues de vue ou négligées dans leur rentabilisation. De ce fait, elles doivent s'atteler à mobiliser ces ressources.

4.1. L'émergence de l'entrepreneuriat au niveau communal en Algérie : un levier d'action pour un développement économique

La stratégie de développement économique local a pour objectif de stimuler l'économie locale et régionale pour renforcer la compétitivité et la capacité d'emploi des entreprises sur place. Pour cela, l'établissement d'une synergie dans le cadre d'un développement d'échange d'expériences entre la communauté des entrepreneurs et leurs associations professionnelles d'un et l'administration et les structures d'appui locales de l'autre côté, comme les chambres de commerce par exemple est intéressante à plus d'un titre (Lamiri, 2013).

(Lakhlef, 2014) met en relief que l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement et la croissance d'un pays a poussé la majorité des pays à intégrer l'initiation et la formation à l'esprit de création d'entreprise dans le système éducatif. Dans le même ordre d'idées souligne que les scientifiques sont formels sur un aspect : une variable clé du développement réside dans la qualité et la quantité des entrepreneurs au sein d'un pays. C'est par exemple, la thèse centrale de l'économiste britannique Lewis, prix Nobel d'économie. C'est aussi la position clé d'un des économistes les plus illustres du siècle dernier : l'austro- américain Joseph Schumpeter. Aussi, la culture entrepreneuriale et managériale est à intégrer rapidement dans l'ensemble des institutions en Algérie, notamment dans les institutions de formations afin que l'entreprise algérienne puisse survivre, s'adapter aux changements, à l'environnement et à la compétitivité. Cette culture, qui fait la fierté et la distinction des entreprises des pays industrialisés, où se sont conçues développées et épanouies les techniques managériales.

4.1.1. La création de clubs d'entrepreneurs au niveau des communes de chaque Wilaya en Algérie : un outil en matière de gouvernance économique

(Cherifi , 2017) part du principe que le développement n'est durable que s'il est conçu et exécuté de bas en haut impliquant une participation active des collectivités locales. A cet effet, les collectivités locales doivent œuvrer à créer un environnement favorable à l'implantation des entreprises sur leur territoire en créant des zones d'activité économiques et en leur apportant les facilités administratives appropriés. (Cherifi, 2017) souligne également que l'entreprise productive étant l'instrument pour y parvenir car créatrice d'emplois et de revenus tout est fait pour faciliter leur création, leur implantation ; leur fonctionnement et leur développement. Malheureusement dans notre pays les élus locaux n'ont pas les moyens juridiques de promouvoir l'investissement dans leur circonscription ; ceci relève des prérogatives de l'administration territoriale (wilaya et Daïra). Les clubs de promoteurs permettent à leurs adhérents de s'exprimer dans un cadre organisé. Elles constituent des forces de propositions et de revendications en faveur de la PME et assurent leur encadrement en termes d'informations, de formation. En effet, le club des entrepreneurs peut se positionner comme un acteur de développement local. C'est un espace de débat et de concertation afin d'améliorer le climat des affaires au niveau de chaque wilaya. Les clubs en question peuvent avoir également comme objectifs :

- la création d'entreprises et d'emplois par le soutien aux jeunes promoteurs de l'idée jusqu'à la réalisation du projet et la promotion du commerce et de l'industrie par les mises en relation et la prospection du marché. Ces clubs peuvent constituer des moyens d'échange, d'expériences et d'informations entre les jeunes promoteurs de la wilaya et ce, à travers les différentes actions ; notamment : La collecte d'informations susceptibles d'intéresser la PME ; L'organisation de plusieurs séminaires en particulier la formation des jeunes promoteurs ; La formation et l'animation de tables rondes et séminaires. Ils seront également des interlocuteurs privilégiés et responsables auprès des autorités locales afin d'améliorer le climat des affaires et évaluer le potentiel du développement et présenter des propositions pour la création par exemple de PME au niveau de la Wilaya ce qui contribuera a

développé la fiscalité des entreprises et par ricochet la fiscalité locale.

4.2. La contribution de la commune algérienne dans la création et la promotion des entreprises locales :

A ce sujet, (Khelil ,2011) indique que la commune doit fonctionner comme une entreprise de prestations de services et de création de richesses, il est évident que le résultat dépendra des capacités managériales des uns et du degré d'implication des autres dans la vie économique et sociale et culturelles de la collectivité. En somme cette image de la commune-entreprise reste intimement liée au savoir-faire des élus et à l'implication du citoyen autrement dit au degré d'émancipation de notre société. La commune du tout Etat, est une image passéiste qui ne saurait s'accommoder des exigences accrues du citoyen, au plan de la qualité et de la diversité des prestations attendues.

4.2.1. Pour un nouveau rôle de l'élu dans la gouvernance économique locale :

C'est par un cercle vertueux ouvert à une stratégie de développement, basée sur la création de valeur, de richesse et d'emploi, que les élus doivent s'intéresser aux difficultés économiques d'autant plus que celles-ci représentent un enjeu politique. Ces difficultés économiques devraient être les objectifs ultimes de toute collectivité locale, s'assurant la synergie nécessaire à sa mise en œuvre. En effet, un élu doit être un stratège et un visionnaire au service de sa commune. La question de l'intervention économique des collectivités doit être au centre des préoccupations de leurs élus locaux. Aussi, la question de l'intervention économique des collectivités doit être au centre des préoccupations de leurs élus locaux qui doivent : Développer l'infrastructure de leur territoire; Assurer un bon environnement pour attirer les PME; Donner au PME la possibilité d'accès au marché public et au foncier; Garantir le problème de financement ; Assurer la formation professionnelle des dirigeants des PME et leur orientation vers les secteurs cibles; Assurer une main d'œuvre qualifiée; Promouvoir la R&D (recherche et développement) par l'implication des universités; Développer un système d'information au service des PME ; Proposer un régime fiscal et un cadre juridique adaptés au PME...etc (Boulifa B , 2018).

4.2.2. L'amélioration du climat des affaires au niveau de chaque commune en Algérie : Un élément clé pour un renouveau de la gouvernance économique

Les communes en collaboration avec l'administration centrale doivent attirer les investisseurs potentiels pour le développement de leur commune. Ainsi, les impôts recueillis permettront un accroissement de la finance locale. L'Etat ne se réduit pas aux administrations centrales des ministères. Sa déconcentration est impérative pour permettre aux collectivités locales, une fois rendues autonomes sur le plan administratif avec les futurs codes de la commune et de la wilaya et sur le plan financier grâce à une réforme de la fiscalité locale, d'attirer et de soutenir les entreprises sur leur territoire (Debbi A ,2017).

4.2.3. Promouvoir l'intercommunalité : Une forme de gouvernance et de coopération intercommunale

L'intercommunalité désigne les différentes formes de coopération existant entre les communes. La gestion commune de certains services publics locaux ou la réalisation d'équipements locaux, de manière à mieux répartir les coûts et à profiter d'économies d'échelle. Dans ce cas, les communes recherchent une forme de coopération intercommunale relativement souple ou associative. Aussi, l'intercommunalité est le rassemblement institutionnel de plusieurs communes qui partagent un projet de développement. Pour la réalisation de ce projet, les communes mettent en commun leurs moyens et leurs ressources dans un souci d'efficacité et de gestion publique. (Khelil, 2011) situe la coopération intercommunale comme des techniques managériales à mettre en œuvre et qui supposent pour exprimer leur pleine efficacité, de maximiser les atouts de chaque espace communal, en recherchant les synergies et les solidarités qui peuvent les appuyer, dans le cadre de l'espace géoéconomique le plus adapté, à leur mobilisation. Dans ce contexte, l'aire de planification de gestion et d'aménagement de l'espace local est forcément l'espace géoéconomique intercommunal qui permet, au contraire des limites souvent étroites ou restrictives du cadre communal, de s'appuyer sur des solidarités, de créer des synergies et donc de promouvoir la création de richesses, à partir d'un management en commun des potentialités et gisements que regroupe l'espace de coopération. L'intercommunalité constitue donc un remède à l'émiettement communal et peut être considérée comme un instrument de l'organisation rationnelle des territoires. Au niveau national, l'intercommunalité peut constituer un remède à l'émiettement communal

d'une part, et d'autre part à la gestion de projets. En effet, l'intercommunalité rassemble des moyens dispersés et structure des initiatives locales en matière de projet par exemple. En effet, la décision d'investir est une décision importante pour une collectivité locale ou une administration centrale. C'est aussi, une décision financière importante dans la mesure où la réalisation d'un investissement nécessite un financement adéquat donc une immobilisation importante de fonds. Aussi, la conduite collective de projets de développement local constituera un important levier de management. L'intercommunalité de projet fera bénéficier les communes algériennes d'une plus value certaine. (**Rahmani, 2003**) met en évidence que le développement en Algérie n'a pas été accompagné d'une planification territoriale approprié et a donné lieu à des disparités territoriales qui sont allées en s'accroissant, sous l'effet également d'une croissance démographique record de notre population, tout au moins jusqu'aux années 1980. Ces mutations ont donné lieu à une urbanisation massive et désordonnée, et ont abouti, du fait de la concentration des investissements industriels au nord du pays (notamment vers les agglomérations portuaires), à une littoralisation accentuée des activités et du peuplement. Cette littoralisation menace aujourd'hui autant les équilibres économiques et sociaux du territoire que son environnement, ses ressources et les équilibres écologiques vitaux de ses milieux.

5. Les autres leviers à mettre en œuvre pour une gouvernance efficiente des collectivités locales en Algérie :

5.1. L'innovation et les pôles de compétitivité : un appui scientifique au niveau des collectivités locales algériennes

Développer la croissance par la mise en commun des moyens d'entreprises innovantes, de recherche et développement, telle est l'ambition des pôles de compétitivité. Dans ce cadre, pour donner à l'innovation toutes ses chances de réussite, l'Algérie doit travailler en parfaite cohésion avec tous les acteurs nécessaires au développement de l'économie nationales. La mise en avant de facteurs clefs de compétitivité industrielle, au premier rang desquels se trouve la capacité d'innovation par la recherche et développement (R-D)) constitue l'enjeu de la politique des pôles de compétitivité qui a été conceptualisée par Michael Porter universitaire à Harvard, sous le nom de : cluster (**Bouchagha, 2016**). Il demeure bien entendu que la concrétisation de tels projets exige un niveau de compétences et d'expériences. Il s'agit de donner un nouvel élan à

l'industrie algérienne, et tous les secteurs susceptibles d'y contribuer doivent être invités à se rassembler autour d'un pacte productif pour la compétitivité, la croissance et l'emploi et un management stratégique au niveau de chaque collectivité locale. (Stiglitz , 2010) dans ce cadre souligne que le troisième président des USA Thomas Jefferson, a fait observer que le savoir est comme une chandelle : lorsqu'une chandelle en allume une autre, sa propre lumière ne diminue pas, .il est donc inefficace de restreindre l'usage du savoir. De telles restrictions ont un cout particulièrement lourd dans la recherche scientifique fondamentale. Mais pour que le savoir soit diffusé librement ; l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation

5.2. Le développement des relations entre la commune et les centres de recherche : un levier économique

(Abdelli, 2021) souligne que la collectivité locale doit jouer un rôle d'agitateur et de régulateur grâce à la disponibilité de l'information. Cette opération nécessite une réactivation et une valorisation permanente des cellules de proximité. Le rôle des institutions de recherche, universités, centres de formation, institut technique... reste important ; La collectivité locale ne peut à elle seule élaborer les politiques ou les démarches d'intervention visant à animer un territoire et créer une dynamique de développement rural sans recours à l'université et au monde de la recherche. Aussi, l'une des conditions de base reste la mise en place localement d'un réseau de liaisons interactives entre la recherche et la commune : principalement les entreprises au niveau communal. Dans ce cadre, la création des centres de recherches mixtes entreprises-université et institutions de formations pour intensifier les échanges entre les deux secteurs et déterminer les facteurs d'incitations suffisants à leur impulsion sont nécessaires. Le développement économique et social des collectivités locales dépend de sa capacité à créer et à développer des produits et services nouveaux. La création d'activité et la création d'entreprise participent pleinement à ce processus. L'entrepreneuriat peut faire l'objet d'un enseignement académique en Algérie. De tels enseignements existent de par le monde. La création d'entreprise ne s'improvise pas. La combinaison entre la formation et l'entrepreneuriat est récente. « L'entrepreneurship » est né dans les universités américaines dans les années soixante, considéré comme un nouveau concept pédagogique et qui consiste à promouvoir sous différentes formes, en particulier dans

l'enseignement la démarche à créer sa propre entreprise et surtout créer son propre emploi.

5.3. Favoriser l'e-gouvernance et l'administration électronique en Algérie : vecteur de progrès et d'efficacité

En Algérie le processus de modernisation de l'administration a enregistré une nette amélioration dans plusieurs secteurs à travers la mise en œuvre d'une batterie visant à rapprocher davantage l'administration du citoyen en assurant un service de qualité. L'objectif étant de faire de la modernisation et de l'informatisation des services publics la priorité de l'ensemble des secteurs d'activité ; pour la mise à niveau des performances de l'administration publique, et les hisser au niveau des aspirations des usagers et des opérateurs économiques ; Aussi, l'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques permet de réduire la bureaucratie et d'améliorer l'efficacité du service public. **(Saint-Amand, 2005)** distingue quatre étapes dans le développement de l'administration électronique ; l'étape d'information, l'étape d'interaction, l'étape de transaction et d'intégration. L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit en 1993 l'administration électronique comme « l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) et en particulier de l'internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité envers les citoyens ». La politique de développement de l'administration électronique vise à améliorer la qualité du service au public et de simplifier les relations avec les usagers. L'administration électronique est un outil éminemment stratégique pour améliorer le service rendu aux citoyens. **(Bernaoui, 2016)** met en exergue que depuis quelques années, avec l'évolution importante d'Internet, la masse d'information disponible est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines. Cette mutation est liée à l'avancement des technologies de l'information et plus particulièrement des télécommunications qui au cours de la dernière décennie, ont bouleversé la façon de travailler, de réfléchir, et de réagir.

(Djefflat, 2006) met en relief que L'e-gouvernance inclut entre autre l'administration en ligne qui est un aspect important de son usage. Elle est définie comme « la capacité d'obtenir des services administratifs à travers des moyens électroniques non traditionnels, permettant l'accès à des informations de l'Etat et de l'administration, de réaliser des transactions sur

n'importe quel sujet où et en conformité avec le principe de l'égalité pour tous.

6. Conclusion :

Les collectivités locales constituent les cellules de base de la nation. Une politique de développement économique locale harmonieuse et ce, à travers des réformes structurelles qui sont un passage obligé permettra d'augmenter le potentiel de croissance. En effet, le développement local constitue une source de création de richesses et doit se trouver toujours au centre des préoccupations des décideurs et des politiques économiques de croissance et de développement. Il est donc nécessaire de stimuler l'esprit d'entreprise et de réhabiliter l'action d'entreprendre. Aussi, la formation entrepreneuriale constitue un vecteur important pour l'émergence de l'économie locale. Toutefois, le développement des ressources humaines constitue l'ossature indispensable pour amorcer une véritable croissance économique. Une révision du climat des affaires et de l'environnement économique dans les communes algériennes augmentera les sources de performances des collectivités locales algériennes avec une révision des finances des collectivités locales qui s'impose. La commune algérienne devra donc ; assurer sa mutation profonde, pour devenir « une commune manager » capable de se financer elle-même. Dans la configuration du monde d'aujourd'hui, l'Etat se retire progressivement de la gestion directe de l'économie ; pour se consacrer aux missions stratégiques d'animation ; d'organisation et de régulation du développement économique et social du pays. Cependant, le développement local ne peut être réduit aux seules questions d'ordre financier et comptable. D'autres aspects n'en sont pas moins importants, voire déterminants notamment : un développement de l'entrepreneuriat au niveau local, une densification du tissu des PME/PMI. Dans ce cadre, il ya lieu également que les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses ; Aussi, une révision du code communal et de wilaya s'impose. D'autres leviers doivent être également mis en évidence en l'occurrence : Une décentralisation effective ; Une révision des finances des collectivités locales ; Une économie fondée sur la connaissance ; La lutte contre la bureaucratie ; Une efficacité ayant trait au climat des affaires ; Une administration électronique à travers la numérisation et L'e-gouvernance ; L'innovation organisationnelle ; Une gestion efficace des espaces communaux ; Une décentralisation authentique et responsable ; Un aménagement du territoire cohérent ; Une gestion urbaine pour lutter contre

les disparités... Autant de leviers qui doivent être concrétisés pour un nouveau paradigme en matière de gouvernance des collectivités locales en Algérie.

6.1. Les recommandations :

Pour une dynamique économique, Il est impératif ; que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement local efficiente et ce, à travers la bonne gouvernance à tous les niveaux, il s'agit entre autres :

- De la bonne gouvernance politique (renforcement des liens entre les élus et les citoyens à travers le principe de démocratie participative) ;
- La bonne gouvernance administrative : (les décisions de l'APC et l'administration communale doivent être prises en application des dispositions légales et réglementaires pour gérer efficacement les services publics communaux et les ressources humaines de la commune) ;
- La bonne gouvernance économique : qui comme nous l'avons mis en évidence recouvre le processus de prise de décisions par l'APC consistant en l'application des règles et des procédures permettant de gérer efficacement le patrimoine de la commune d'une part et d'autre part promouvoir le développement de l'économie locale.
- La bonne gouvernance budgétaire et financière : qui est le processus selon lequel les décisions de l'APC et de l'autorité de tutelle doivent être prises compte tenu des règles régissant les procédures d'élaboration, de présentation, d'exécution et de contrôle du budget.

7. Liste Bibliographique :

- **Alary AM ; Lalloup I ; Stroussi A (2010)**, Management des organisations, Berti Editions, Alger.
- **Abaci M (2017)**, Les communes algériennes, Revue Problème économiques du 15 novembre 2017.
- **Aleya T, Jean B (2003)**, Gouvernance locale et renforcement des capacités : « Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales » Rapport de recherche N°3. Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)
- **Abdelli MA (2021)** : La collectivité locale doit jouer un rôle de régulateur. Revue Alternatives économiques du 24/2/2021.

- **Benko G (2000)**, les théories du développement local : ouvrage l'économie repensée coordonné par Philippe Cabin ; Edition sciences humaines ; Auxerre, France.
- **Belmihoub MC(2001)**, La gouvernance et le rôle économique et social de l'Etat ; entre exigences et résistances, Revue Idara de l'ENA, volume 11, Alger, 2001.
- **Boulifa B (2018)**, Organisation, gestion et finances de la commune. Berti Editions, Alger.
- **Baron C (2003)**, Une bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique (Article) ». Ouvrage commun intitulé : La confiance au cœur de la GRH. –Coordonnée par le Pr Khiat Assya. Editions El Adib ; Oran
- **Bernaoui R. (2016)**, Veille et intelligence économique. Quelle problématique pour un système d'information en Algérie ? , OPU ; Alger.
- **Belmihoub MC (2005)**, La réforme administrative en Algérie. Innovations proposées et contraintes de mises en œuvre. United Nations Public Administrations.
- **Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (2011)**, L'essentiel du management, Berti Editons, Alger.
- **Djeflat A (2006)**, L'économie fondée sur la connaissance. Etat des lieux et perspectives pour l'Algérie. Collection Maghtech. Editions Dar El Adib. Oran.
- **El moghrebi S et Khiat A (2017)**, Une bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique, Ouvrage commun intitulé : La confiance au cœur de la GRH. Coordonnée par le Pr Khiat Assya. Editions El Adib ; Oran.
- **Fauchar L, Mocellin P (2012)**, Démocratie participative, progrès ou illusion. Editions Le Harmattan ; Paris.
- **Graba H(2000)**, les ressources fiscales des collectivités locales. Enag/Editions ; Alger.
- **Gouttebel JY (2003)**, Stratégie de développement territorial Editions Economica ; Paris
- **Horton S et Scheepers S (2005)**, Modèles de gestion des compétences en Europe », Revue Française d'administration publique.

- **Konare A (2006)**, Processus de décentralisation et pluralité de logiques des acteurs au Mali, Paru dans l'ouvrage : Décentralisation et pouvoirs en Afrique, Editions IRD ; Paris.
- **Khelil A (2011)**, la commune dans le défi du management et de l'ingénierie territoriale. Casbah Editions, Alger.
- **Kahina M et Kheloudja A. (2014)**, Le rôle des collectivités territoriales dans le développement local à l'ère des réformes en Algérie : le cas des communes de Béjaia », Revue Erudit, Vol 44.
- **Khiat A, Semaoune K, Benkhedda K (2017)**, Impact d'un système de gestion de carrière sur la compétitivité des entreprises. Editions El Adib ; Oran.
- **Lakhlef B(2006)**, La bonne gouvernance. Dar El Khaldounia ; Alger.
- **Loncle P, Rouyer A (2004)**, La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale. Revue Française des affaires sociales N°4/2004.
- **Lamiri A (2013)**, La décennie de la dernière chance, Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Casbah, Alger.
- **Lakhlef B (2014)**, Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise, Alger-Livres-Editions, Alger.
- **Moreau S, Defqarges P(2003)**, La gouvernance, PUF, Paris.
- **Pecqueur B (2000)**, le développement local. Editions Syros ; Paris.
- **Okamba E (2010)**, La gouvernance : Une affaire de société. Edition Le Harmattan, Paris.
- **Rahmani C (2009)**, Les finances des communes algériennes. Insincérité, déficits et bonne gouvernance. Editions Casbah.
- **Rahmani C (2003)** : Une nouvelle dynamique à l'aménagement du territoire : L'Algérie horizon 2020. Ouvrage collectif intitulé : Algérie perspectives 2010 : Développement et démocratie. Co- Edition ADEM et jeune indépendant ; Alger.
- **Stiglitz Joseph E (2010)** : Prix Nobel d'économie : Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla, Editions LLL, Paris.
- **Saint-Arnaud G (2005)** ; E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique Systèmes d'information et management, vol. 10, N° 1.