

Réformes de l'administration publique algérienne: Travers du passé et leçons internationales

TENIOU Afef Doctorante & BENTERKI Azzedine

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et sciences de gestion.

Université Abellhamid MEHRI Constantine 2.

Résumé

Dans de nombreux pays africains, l'administration publique est l'objet de réformes qui se caractérisent par l'introduction des principes et des pratiques de gestion qui sont souvent associés avec le secteur privé. Cependant, l'administration publique reste un domaine où les réformes progressent très lentement, à cause d'une multitude de raisons, allant de l'économie et la politique à la culture. L'Algérie n'est pas une exception. Cet article analyse les principales raisons du rythme lent des réformes de l'administration publique de l'Algérie. L'accent mis sur l'administration publique et l'Etat contribue à la compréhension de la priorité d'établir un système d'administration publique efficace et transparent. Le but principal de la recherche est d'identifier les raisons pour lesquelles les réformes de l'administration publique algérienne ont été difficiles à mettre en œuvre. Certaines réformes administratives réussies seront évoquées en guise de modèles qui peuvent être appliqués dans le contexte public algérien.

Mots clés: Administration publique, Réforme, New Public Management, Benchmarking, Algérie.

المخلص:

تشهد الإدارة العمومية في العديد من البلدان الأفريقية إصلاحات تتميز بتقديم المبادئ الممارسات التسييرية التي غالبا ما ترتبط بممارسات القطاع الخاص. لكن تبقى الإدارة العمومية مجالا تتقدم فيه الإصلاحات ببطء شديد، ويعود هذا لجملة من الأسباب، تتراوح بين الاقتصاد والسياسة وصولا إلى الثقافة. الجزائر ليست استثناء، لذلك سنقوم في هذه الدراسة بالبحث في الأسباب الرئيسية التي أدت إلى بطء وتيرة إصلاح الإدارة العامة في الجزائر. حيث أن التركيز على الإدارة العمومية والدولة يساهم في فهم ضرورة تأسيس نظام فعال وشفاف للإدارة العمومية. إن الغرض الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على الأسباب التي جعلت من إصلاحات الإدارة العمومية الجزائرية صعبة التنفيذ. كما سنناقش بعض الإصلاحات الإدارية الناجحة كتجارب يمكن تطبيقها في سياق الإدارة العمومية الجزائرية. الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، إصلاحات، الإدارة العامة الحديثة، المقارنة المرجعية، الجزائر.

Introduction

Les pays en développement se mettent de plus en plus à réformer leurs secteurs publics pour les rendre moins avides des ressources publiques rares, plus efficaces, plus compétitifs et plus axés vers le client. En résumé, «le nouveau management public» (NPM) mis en œuvre dans les pays développés dans les années 1980 et 1990, s'est trouvé de nouveaux preneurs dans les pays du tiers-monde, non pas par choix, mais par nécessité d'assurer une mise à niveau de l'administration publique et le développement de ses services.

Prétendre qu'il n'y a pas eu de réforme en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des services publics dans les pays en développement est injuste⁽¹⁾. Il est plus approprié de parler d'échec des réformes. Deux principales raisons conduisent à cet insuccès. D'abord, ils n'échouent pas en raison des résultats insatisfaisants après la mise en œuvre, mais parce qu'ils ne dépassent jamais ce stade d'implémentation. Ils sont bloqués ou ne sont mis en vigueur que symboliquement. En second lieu, l'adoption de modèles inadaptés hérités du colonisateur conduit à une réforme captive.

En effet, même certains pays à revenu intermédiaire en développement transitoires, tels que l'Algérie, peuvent manquer de ces capacités. Dès lors, il est recommandé aux décideurs politiques de chercher les moyens permettant le renforcement de la capacité de l'État à relancer institutions publiques.

Cela explique l'intérêt récent de l'Algérie pour l'étude et l'analyse des administrations publiques. En effet, l'émergence de nouveaux contextes pour les politiques publiques tel que l'environnement, ou la réorientation des domaines politiques, comme la sécurité sociale ont donné lieu à une nouvelle série de questions sur la façon dont la politique publique est faite, et ont apporté des éclairages sur de nombreuses réformes.

L'exemple dans le passé récent de l'action du gouvernement Algérien pour faire avancer la réforme de l'administration publique constitue l'intérêt de notre étude. Plusieurs questions se posent à nous: qu'est-ce qui a changé pour forcer le gouvernement à sortir de son inertie habituelle? Quels sont les facteurs qui ont entravé les réformes du secteur public? Quels sont les facteurs ayant joué un rôle crucial dans la réalisation de ces réformes? Pourquoi ces projets de réformes tournent-ils court? Quelles leçons pouvons-nous tirer des expériences étrangères en matière de réformes administratives?

Les réponses à ces questions font l'objet de cet article. Et pour parvenir à y répondre, nous avons choisi d'opter pour une analyse comparative des meilleures pratiques observées dans des pays ayant prouvé la pertinence de leurs réformes.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons divisé ce papier en trois sections. Le premier fourni une assise sur le concept de réforme administrative. La seconde section examine les caractéristiques du secteur public algérien et les changements qui l'ont touché à travers le temps. Enfin, une évaluation critique des pratiques internationales en matière de réformes administratives vient dans une troisième section compléter notre étude.

1. La réforme dans l'administration publique

L'objectif de cette première section est de présenter les grandes caractéristiques de la réforme de l'administration publique.

1.1. Le Management du secteur public

Le secteur public est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes.

Le nombre croissant de demandes assignées aux gestionnaires du secteur public a grandement participé à remodeler les modes de gestion du secteur public qui se sont orientées vers des pratiques non prévues quand la majeure partie des gestionnaires actuels a commencé sa carrière dans la fonction publique. Cela peut, en même temps, être à la fois difficile et intimidant pour les personnes en charge de la gestion du secteur public.

1.1.1. La définition traditionnelle du secteur public:

L'hypothèse d'une distinction claire entre la politique et l'élaboration de la politique, et l'administration, a été jugée inappropriée et peu pratique⁽²⁾. Le secteur public assure des activités menées presque exclusivement par des agences gouvernementales, et réalisé par une combinaison de services de l'État, des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques.

La législation française le définit comme étant le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes.

Le modèle de l'administration publique traditionnelle a fait face à des défis tels que l'intérêt croissant de nombreux hommes politiques et d'universitaires

aux modèles de gestion utilisés dans le secteur privé. L'argument était que les organismes publics nécessitent une gestion, et non une administration, où la gestion publique est définie comme la réalisation des objectifs plutôt que le suivi des procédures⁽³⁾. Il y avait des appels à une mise au point sur les finalités et non sur les moyens. Dans les années 1990, les commentateurs (comme Hood, 1991; Hughes, 1998) se disputaient autour de l'approche particulière de la gestion du secteur public: «nouvelle gestion publique», qui émergeait dans de nombreux pays de l'OCDE et que cette approche a été marquée autant par les techniques de gestion du secteur privé que par les idées de la théorie des choix publics.

1.1.2. Le «New Public Management»

Le «New Public Management» met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités et la responsabilisation. Il représente un passage du modèle traditionnel du gouvernement comme un ensemble de bureaucraties rigides, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement comme un modèle de petits offices étroitement contrôlés et axées sur la supervision décentralisée d'organisations orientées vers des missions précises et déterminées de la fonction publique.

Les idées du «NPM» portent essentiellement sur le changement d'un système de contrôle des inputs vers un recours à des mesures quantifiables et objectives du rendement des outputs, ainsi qu'une préférence pour la sous-traitance dans la prestation de service public.

Un élément principal de cette approche est l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics et ce par : l'introduction de la concurrence là où c'est possible et le renforcement des dispositifs de contrôle. Une gestion efficiente des ressources humaines (par exemple, les contrats de travail à court terme et des systèmes de récompense liée à la performance) est également suggérée dans la mesure où une orientation vers un management de type marchand est fortement conseillée dans le «NPM».

Enfin, il est trompeur de suggérer que le « NPM » a conduit aux mêmes réformes du secteur public dans tous les pays développés, de nombreuses voies différentes ont été suivies et ont amené à des résultats différents.

1.2. Les Réformes du secteur public

Il y a un accord général relatif à la mise en œuvre d'un régime clair et équilibré et qui suppose l'introduction d'incitations externes efficaces pour atteindre une meilleure performance en matière de gestion publique. Pour y parvenir, nous devons d'abord définir la réforme et ses dimensions.

1.2.1. Qu'est-ce que la Réforme du secteur public

Les réformes publiques ont trait à la structure générale d'un secteur public ou politique, ou une fonction de gestion de tous les organismes publics (par exemple: la mesure de la performance, gestion des ressources humaines, etc.). Ils ont une large portée et sont généralement conçus par une autorité extérieure à travers un processus politique important.

L'impact de toute réforme du public dépend de l'efficacité du processus de gestion du changement dans chaque organisme public et ses réseaux.

Il existe diverses hypothèses de classement des réformes publiques. Nous allons aborder dans le point suivant les dimensions de ces réformes selon le changement apporté.

1.2.2. Dimensions des Réformes du secteur public

Différents types de changement dans le secteur public peuvent être vus⁽⁴⁾. Ils sont liés aux facteurs suivants :

- Le rôle des administrations publiques et les frontières entre État, marché et société civile ;
- La réorganisation de l'administration publique et la répartition des fonctions publiques (centralisation et décentralisation) ;
- La mise en place de règles administratives et des procédures ;
- L'identification des lacunes dans les politiques publiques définissant les actions qui doivent être prises pour contribuer à un intérêt public ;
- La mise en place d'outils de gestion, tels que les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle ou d'évaluation des parties prenantes, de nouvelles solutions de marketing ou de la finance, etc.

Pour concevoir des réformes ou des changements et les mettre en œuvre efficacement, nous devons d'abord évaluer notre organisation afin d'identifier ses compétences, ses domaines clés et ses faiblesses. Cette question sera abordée dans la section suivante.

2. Le secteur public Algérien

Après avoir examiné la nature du secteur public, nous nous trouvons face à plusieurs questions : quel est le rôle approprié du gouvernement en matière de performance publique? Et comment peut-il s'acquitter de ce rôle ? Les réponses à ces questions mènent vers une troisième question non moins

importante : quelle est la taille appropriée du secteur public? Pour répondre à ces questions, nous allons prendre l'exemple du secteur public algérien dont nous analyserons les réformes et les raisons de leur échec.

2.1. Les réformes du secteur public algérien

Les autorités algériennes manifestent depuis une période significative, à travers la création de multiples organismes, une grande disposition à réformer le secteur public. Néanmoins, ni la vision est claire, ni les institutions et ceux qui en ont la charge, ne sont prêts pour conduire ces transformations.

La conception de l'administration publique en Algérie a évolué par petites modifications sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en œuvre⁽⁵⁾. A l'héritage de l'administration coloniale, se sont ajoutées les transformations provoquées par les choix politiques opérés d'abord par les mouvements idéalistes de la révolution et ensuite par le modèle socialiste implanté au lendemain de l'indépendance. Les réformes initiées à la fin des années 80, ont entamé un processus de transformation de l'administration publique, lui accordant ainsi des missions et des structures adaptées au nouveau contexte imprégné par le multipartisme et l'ouverture de marché.

Le retour vers une stabilité politique au début de la décennie précédente a permis aux pouvoirs publics de prendre conscience de l'impératif d'une réforme des structures publiques et des missions de l'Etat, modulées par l'administration publique qui représente l'unique unité institutionnelle produisant les services non marchands et répondant aux besoins d'intérêt général.

Un «comité de réforme des structures et des missions de l'Etat» a été installé en novembre 2000 par le président de la république. Sa mission consistait à établir un diagnostic détaillé de l'administration algérienne qui permettra d'élaborer une stratégie de réforme capable d'apporter un renouveau du service public et d'atteindre une gouvernance efficace et transparente. Un processus décisionnel participatif qui renforce l'implication du citoyen qui constitue le corps fondamental de cette réforme.

Le «comité de réforme des structures et des missions de l'Etat» a suggéré, dans son rapport, l'installation de six champs de travail qui représentent l'essence de cette réforme⁽⁶⁾.

Le premier champ, orienté exclusivement vers les administrations centrales, a pour objectif le recentrage des administrations centrales sur leurs

missions stratégiques et le redéploiement des activités de gestion aux niveaux décentralisés. La principale mission de ces administrations sera alors d'organiser le travail gouvernemental à travers une coordination interministérielle.

Le deuxième champ est consacré aux collectivités territoriales et à l'administration locale. C'est à ce niveau-là que la crise est la plus flagrante. Dans ce cadre, l'objectif majeur est l'approfondissement et la confirmation de la décentralisation.

Viendra ensuite la modernisation des établissements de services publics et la rationalisation de leurs réseaux. Cette modernisation trouve également sa source dans l'ouverture de la gestion du service public aux initiatives privées et à la société civile.

Les deux champs de travail suivants portent sur une meilleure conception et évaluation des politiques publiques, qui seront possible avec l'aide des instruments de régulation et de contrôle. Il s'agit également de mettre en œuvre une nouvelle politique de la fonction publique articulée autour de la valorisation des ressources humaines, de la flexibilité des statuts et de la modernisation des modes de gestion des personnels.

Le citoyen est le pivot du dernier champ : motif principal de la réforme. L'objectif premier est en effet de rétablir la confiance entre l'Etat et le citoyen à travers notamment l'assurance de la transparence et l'équité dans l'accès au service public.

Dans cette éventualité, le projet de réforme envisagé nécessite une approche globale, qui permet d'aboutir à un changement structurel de l'administration algérienne.

2.2. Les raisons d'échec des réformes publiques algériennes

Malgré les différents programmes qui se sont succédé et qui ont accordé une grande importance aux dispositifs de rationalisation de l'action publique, ces tentatives n'ont pas abouti à de véritables succès en termes d'amélioration du secteur public et encore moins en matière d'efficacité de l'administration publique algérienne⁽⁷⁾.

La cause principale de cette situation semble être, d'une part, l'écart entre le cadre institutionnel défini et sa mise en œuvre, et d'autre part, une coordination insuffisante et incohérence entre les différents segments des réformes: réformes économiques, réformes administratives, etc.

Le pilotage des réformes pose de sérieux problèmes de vision commune et des défis qui se manifestent par la résistance aux changements et la défense des positions acquises, notamment par les agents clientélistes et corrompus qui ne sont pas intéressés par le changement.

La première barrière au changement est sans aucun doute la survivance de l'Etat providence ; les administrations sont très lentes et les nouvelles technologies d'information n'y sont pas vulgarisées.

Une autre difficulté majeure, le déficit enregistré dans la fonction publique algérienne en matière de formation aux nouvelles compétences administratives comme la gestion stratégique ou les démarches qualité. Pourtant, les changements des systèmes administratifs et de management sont fortement liés à l'élévation du niveau culturel et de qualification des fonctionnaires.

Au final, même dotée de lois de réforme, l'administration algérienne reste incapable de les conduire, car elle est affaiblie par un système public désuet où la validation des années dans les postes supérieurs, en vue d'une retraite, reste l'unique motivation des fonctionnaires publics.

Par ailleurs, l'économie algérienne, essentiellement rentière, permet le maintien de ce l'état actuel des choses, et continue à pousser l'échéance du changement qui au final n'intéresse pas un gouvernement souvent peu crédible.

Ces systèmes mis en place pendant près de trois décennies ont été à chaque fois fragilisés sans que leur soit substituée une alternative crédible et cohérente. Pourtant, nombreuses sont les expériences de réformes publiques réussies durant cette même période. Nous allons dans le point suivant s'atteler sur les pratiques internationales couronnées de succès, et leur éventuelle pertinence en Algérie.

3. Applicabilité des expériences internationales réussies en Algérie

Une entente générale sur le rôle central d'une administration publique efficace a ouvert la voie à une nouvelle vague de réformes gouvernementales initiées et mises en œuvre à travers le monde entier. En effet, il y a eu une telle prolifération de réformes qu'il est difficile de trouver un gouvernement qui n'a pas lancé des réformes affectant son système de gouvernance. Le «New Public Management» (NPM), qui a gagné du terrain dans les années 90, préconise la redéfinition du rôle de l'État dans la société et de sa relation avec le marché afin d'améliorer la compétence de la bureaucratie publique.

Malgré l'échec enregistré dans les multiples réformes de l'administration algérienne, de nombreuses tentatives étrangères pour remédier à la fonction publique ont réussi. Nous allons nous concentrer sur quelques-unes d'entre elles qui pourraient s'avérer fructueuses si elles sont appliquées en Algérie.

3.1. Les réformes françaises

Pour des raisons essentiellement historiques, l'héritage français constitue la source principale du mode de fonctionnement de l'administration algérienne, régi par un autoritarisme politique et une prédominance des conflits qui conforte le maintien d'un «statu quo».

Pourtant, la France connaît depuis 40 ans des réformes administratives qui ont permis d'acquiescer incessamment une autonomie sur plusieurs facettes: idéologique, politique, professionnelle et institutionnelle⁽⁸⁾.

A partir des années 60, l'administration française ne cessait d'évoluer pour finalement aboutir à une réforme réussie. Plusieurs tournures institutionnelles ont convergé vers la mise en place de pratiques ayant permis la clarification, avec exactitude, des coûts et des systèmes d'action réels de l'administration publique. Le but était de fonder un système de gouvernance rationnel de l'administration transparent, efficace et contrôlable. Le développement de ce système a reposé d'abord sur les engagements individuels de hauts fonctionnaires publics français. Ce sont ces individualités qui ont conduit, à travers leurs institutions d'appartenance, vers le développement des politiques publiques sur l'administration.

Il s'agit d'un début d'autonomisation de l'administration vis-à-vis de l'État, et mettre en relief la rationalité administrative. Ce souci de rationalisation a marqué une rupture avec le sens classique de la notion de gouvernement. Bezes (2002) dit que «tout se passe comme si, désormais, le gouvernement des autres, par l'État, supposait, comme condition, de pouvoir afficher les signes d'un gouvernement de soi, c'est-à-dire d'une régulation de l'administration et de l'activité de gouvernement elle-même⁽⁹⁾». L'activité publique reposait désormais sur plus de visibilité de l'ensemble de l'action publique et de son organisation, de ses limitations voire de ses défaillances et sur la revendication d'une capacité à maîtriser et à gouverner l'administration publique et à la conduire vers de meilleures performances. Ces pratiques de gouvernement ont réussi, depuis leur instauration, la réalisation de nombreuses prouesses.

En conclusion, nous constatons que l'élément humain et sa vision politique constitue un facteur clé pour concevoir une administration publique performante et qui préconise la confiance dans ses rapport avec le citoyen.

3.2. Les réformes asiatiques

Les succès remarquables atteints par les nouveaux pays industrialisés (NPI) en Asie ont conduit aussi bien les académiciens que les décideurs à accorder une attention particulière à cette expérience de développement afin de déceler les leçons utiles qui pourraient être tirées par d'autres pays en voie de développement.

Il est maintenant généralement admis que le succès de NPI est en grande partie dû à la capacité de l'État à instaurer des réformes publiques capables d'établir un système équitable et efficient.

À ce stade, nous allons discuter la trajectoire qu'à pris certains pays asiatique en matière de réforme de l'administration publique, et qui peut conduire à un meilleur rendement dans l'administration algérienne.

3.2.1. L'expérience Taïwanaise

La trajectoire de la réforme administrative à Taiwan est le résultat des pressions politiques et économiques exogènes, qui ont provoqué un processus de libéralisation et une réforme administrative. Cependant, et malgré l'ouverture politique en faveur du changement institutionnel, et l'acceptation des concepts du «NPM» en tant que stratégies de réforme, la taille du gouvernement central n'a cessé de s'accroître. L'issue de ces trente années de réforme administrative à Taiwan est que la loi organisationnelle fondamentale a été revue, la loi organisationnelle sur le Yuan exécutif a été adoptée et une structure gouvernementale réformée est entrée en vigueur en 2012⁽¹⁰⁾.

Par ailleurs, des troubles subsistent dans la réforme administrative à Taiwan car le processus de démocratisation est un régime relativement nouveau. Par conséquent, l'impact des changements de parti sur le processus de réforme administrative est plus important que dans beaucoup de pays occidentaux, autrement dit, l'influence de la manipulation politique est plus visible dans le processus de réforme administrative. Inévitablement, la neutralité administrative a été compromise.

Toutefois, les pratiques administratives à Taiwan ont retenu les principes du «NPM» à l'exemple de l'externalisation, la privatisation et la participation

des acteurs privés dans la prestation de services publics. Dans une certaine mesure, le Taiwan s'est progressivement transformé, pour passer du stade d'État développeur à celui d'État régulateur, ce qui a inmanquablement exigé un ensemble différent d'arrangements administratifs.

Avec une telle trajectoire de développement, Le Taiwan a atteint une partie de ses objectifs initiaux en matière d'adaptations institutionnelles. Désormais, un nouveau cycle de réforme administrative s'impose pour faire face aux nouveaux défis.

3.2.2. L'expérience Indienne

La responsabilité indéniable de l'État dans la fourniture de biens et services publics à la population attire l'attention sur les vastes réformes du secteur public en Inde, et exige une évaluation de leur impact sur les mécanismes de prestation de services. Dès lors, la décentralisation n'a pas seulement restructuré le système de prestation de services et impliqué plusieurs acteurs étatiques et non étatiques, les stratégies marchandes ont introduit de nouveaux modes de transactions dans l'administration publique, à l'exemple de la contractualisation et les partenariats public - privés.

En outre, les réformes administratives ont souligné l'importance de la simplification des processus et l'introduction des TIC pour une prestation rapide des services, tandis que nombre de nouveaux mécanismes dirigent constamment le système vers une action plus responsable. Le but primordial de cette combinaison de réformes est d'améliorer la prestation de service au «citoyen client».

La première condition, cependant, était de redéfinir le travail des administrations publiques. Il est commun dans le gouvernement de parler des activités de l'État en termes de mise en œuvre des programmes et des systèmes, d'un plan d'action et des objectifs budgétaires, des dépenses et des performances. Ces étiquettes fonctionnelles ambiguës précisent rarement les caractéristiques des services espérés par les citoyens.

En Inde, les appels à l'idéalisme ont renforcé l'opacité du produit final de la fonction publique. Ainsi, les fonctionnaires ont longtemps été exhortés à sympathiser avec les gens qu'ils sont censés servir. Mais les «clients - citoyens» préfèrent un service rapide à la sympathie. L'idéalisme, après tout, est mieux exprimé par l'action que par les mots. Par conséquent, il y a un besoin fondamental de réorienter les personnes dans l'appareil administratif vers une

prestation de service professionnelle. Cette reconnaissance contribue à ne pas se concentrer simplement sur les processus, mais aussi sur le résultat final et les mesures de rendement.

Suite à la reconnaissance des produits et services offerts par l'Etat à son client de citoyen, un vaste examen des processus et des procédures à un niveau décentralisé doit être entrepris comme une question de politique. Cela exige Une clarté des objectifs, une pertinence de la sélection des processus, et un engagement constant de normalisation sont les procédures-clés entrepris par l'Inde pour atteindre une administration publique performante, centrée sur le concept du «client -citoyen».

Conclusion

Comme dans de nombreux autres pays, la gestion publique en Algérie a connu, au cours des deux dernières décennies, des réformes beaucoup plus profondes et soutenues que par le passé. Bien que les impératifs économiques et les exigences croissantes exprimés par la population aient eu des répercussions sur les politiques et les programmes gouvernementaux, les réformes en Algérie ont été largement influencé et dicté par des facteurs externes. En effet, depuis que l'Algérie est devenue de plus en plus intéressée par l'intégration à l'économie mondiale, de plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements de politique et des changements dans les structures et processus administratifs, afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes. Pendant ce temps, les promesses offertes par le NPM comme un modèle alternatif de gouvernance et de prestation de services, et les plaidoyers faits en sa faveur, ont été si convaincants que le gouvernement algérien ne devrait plus les ignorer.

Les réformes administratives algériennes ont encore du chemin à faire pour apporter les changements souhaités. Ils n'ont modifié ni la structure de la bureaucratie publique, ni les valeurs, les croyances et les pratiques qui y sont associés. L'administration publique en Algérie reste centralisée, la plupart des fonctions continuent à être effectuées par des structures organisationnelles verticales avec le même vieux mode. La culture traditionnelle de travail du secteur public est restée bien en place. Ainsi, les premiers résultats semblent être loin d'être satisfaisants car la majorité des réformes engagées ne prennent pas en compte les revendications du «Nouveau Management Public».

Considérer l'administration en tant que propriété du parti au pouvoir, en se réservant le droit exclusif de contrôler et de la manipuler, a produit une administration publique algérienne affaiblie, qui réduit l'efficacité des réformes législatives qui sont menées. En conséquence, l'administration publique, en plus d'être un lourd fardeau pour les dépenses, ajoute à l'incapacité de l'Algérie à faire face à la pression due aux impératifs de la mondialisation et de l'économie de marché, et la mise en place d'une démocratie pleinement opérationnelle.

Il est important à ce stade de maintenir et de consolider les programmes de réforme et de suivre régulièrement leurs performances.

De toute évidence, tout cela exige un engagement et de conviction de la part de la direction politique et administrative du pays.

L'introduction du mérite comme facteur de base pour la rémunération et la promotion devraient également atténuer les présentes anomalies et lacunes.

Il faut s'efforcer de veiller à l'application des règlements et la lutte contre la corruption qui est considérée comme une maladie grave de la fonction publique algérienne. Des efforts concertés sont nécessaires pour y faire face. Des mécanismes de responsabilisation et l'initiation d'une politique participative public- privé doivent être mis en œuvre afin de réduire la corruption.

Il est également important de sensibiliser le public de leurs droits et s'assurer du respect des normes de qualité. L'instauration du concept du «client- citoyen» représente une solution crédible pour parvenir à ce résultat.

L'expérience algérienne montre qu'il n'y a pas de solution miracle aux problèmes du secteur public, et qu'il y a un long chemin à parcourir avant que les objectifs envisagés ne se réalisent.

Références bibliographiques

- 1)- Wallis Joe, Dollery Brian, 2001, «Government failure, social capital and the appropriateness of the New Zealand model for public sector reform in developing countries», *World development*, Vol. 29, n° 2, p. 3.
- 2)- Chris Aulich, John Halliganet Sandra Nutley, 2001, «Australian Handbook of Public Sector Management», Allen & Un win, 229p.
- 3)- Lane J-E., 1993, «The Public Sector: Concepts, Models and Approaches», Sage, London.
- 4)- Francesco Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons, 350p.
- 5)- Belmihoub Mohamed Chérif., 2004, «Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens: Cas de l'Algérie», <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan016107.pdf> [Consulté le 07 mars 2014], 26p.
- 6)- Belmihoub Mohamed Chérif., 2005, «La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», *Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration*, Tunis, 27p.
- 7)- Kouider Boutaleb, 2010, «Problématique du développement et réforme de l'Etat en Afrique: analyse du cas de l'Algérie in Repenser les économies africaines pour le développement, CODERSIA,Dakar, p. 33-58.
- 8)- Bezes Philippe, 2002, «Aux origines des politiques de réforme administrative sous la Vème République: la construction du «souci de soi de l'Etat»», *Revue française d'administration publique*, Vol.2, n°102, p. 307-325.
- 9)- Bezes Philippe, 2002, op. cit.
- 10)- ShihMei- Chiang et al. 2012, «Analyse de la réforme administrative taïwanaise du point de vue de l'institutionnalisme historique», *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 78, p. 323-345.