

# Cours contrôle de gestion

## L'INNOVATION AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN ALGERIE

Présenté par:

Dr. Mohamed Mouloud BELAID

Université Badji Mokhtar- Algérie

L'INNOVATION AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES  
EN ALGERIE

# Introduction

Les administrations publiques à travers le monde ont connu une mutation de leur mode de gestion. L'Algérie n'échappe pas à ce phénomène attribuable à plusieurs facteurs, notamment à la mondialisation. Cette dernière a généré un mode de gestion rénové qui s'accommode avec les circonstances du temps.



Si la modernisation de l'administration publique Algérienne est en phase de tâtonnement, presque silencieuse, il est louable de signaler que quelques améliorations ont été perçues et portées à son actif, mais demeurent très insuffisantes loin des attentes de la communauté et insignifiantes par rapport à notre environnement.

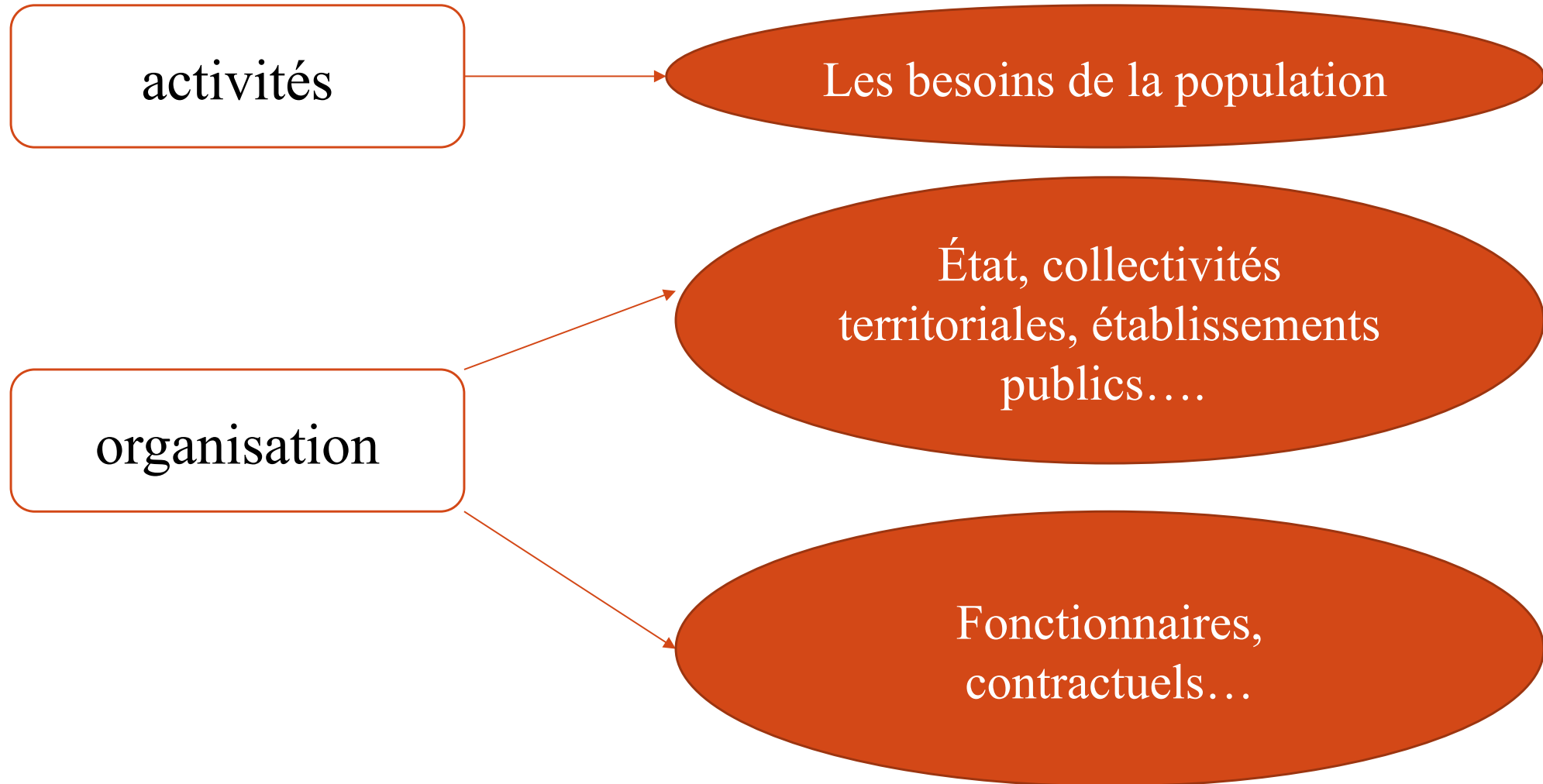


Il est donc crucial en ces temps-ci que la nouvelle perception de la gestion administrative devienne nécessaire. A cette attente d'améliorer la gestion et de moderniser ces institutions administratives il est de priorité d'établir un état des lieux.

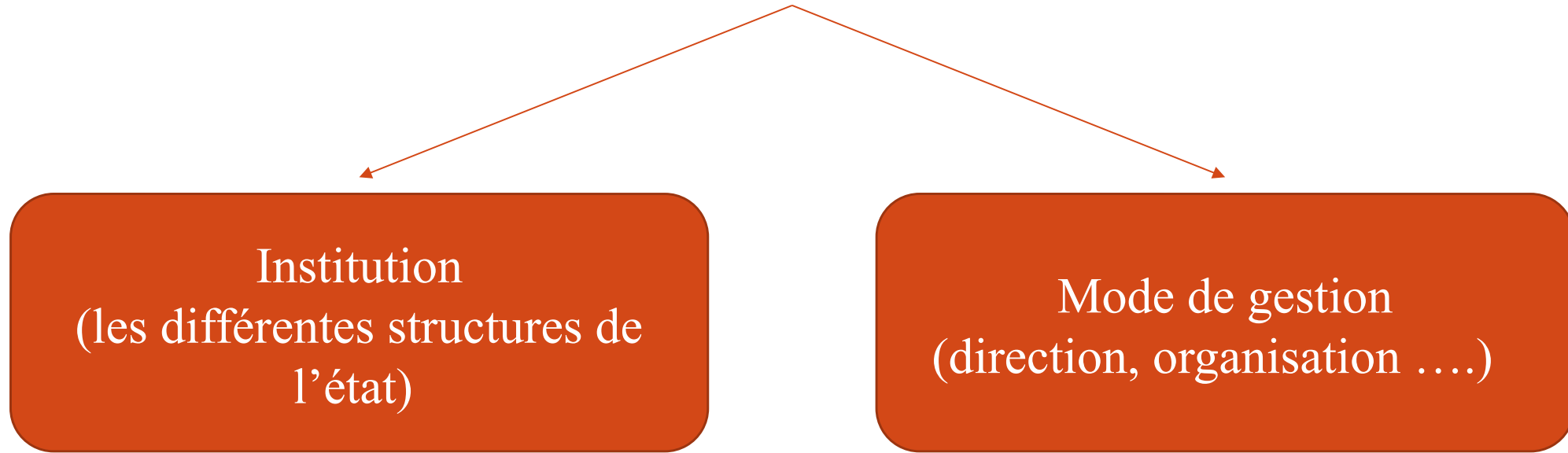
# **La gestion des administrations dans le secteur public**

# L'administration et le secteur public

L'administration se définit



# L'administration publique



Le secteur public englobe toutes les activités économiques et sociales gérées par les administrations, les entreprises publiques et les organismes sociaux. Ces institutions appartiennent à l'état.

La notion de :

Secteur public



Structurelle

Service public



Politico-culturelle et  
juridique

Fonction publique



Juridique

# Qu'est-ce que la gestion publique ?

- La première approche identifie la gestion publique par le domaine d'activité auquel elle s'applique, en l'occurrence les activités publiques.
- La seconde approche de la gestion publique part de la nature des questions posées : la gestion publique ne se définit plus par la spécificité d'un domaine d'application mais par la nature des questions posées.



# La nouvelle gestion publique

- L'idée principale est que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées.
- Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.

# L'administration publique algérienne

# Les réformes administratives

1962-1969

Cette période était marquée par la construction de l'état algérien et son administration publique tout en s'inspirant de l'histoire de la révolution, de l'identité nationale et de sa politique. La politisation de son appareil administrative et conçue par un seul et unique parti.

1970-1979

Le choix fut porté sur l'industrialisation (construction d'usines) gérée uniquement par les entreprises publiques. Ce développement temporaire a permis de résorber le chômage. L'absence du secteur privé a permis à l'état et à l'administration d'être le vecteur du développement économique.

1980-1989

Cette période inattendue a connu un contre-coup quant à la baisse du prix des hydrocarbures et le cumul de la dette qui a pris une proportion alarmante. Cet incident majeur a pesé lourdement sur les capacités de l'état à gérer seul l'économie et la société.

1990-1999

La récession économique a provoqué une révolte populaire avec toutes ses conséquences négatives (violences, terrorismes..). Un programme d'ajustement structurel non réfléchi fut adapté et il n'a touché que le volet social à savoir réduction des effectifs au niveau des entreprises publiques ainsi que la fermeture de certaines d'elles.

## Les années 2000

C'est à cette période que la stabilité de l'état a connu son émergence à partir de cette situation que les pouvoirs publics ont pris conscience de procéder aux vraies réformes des structures publiques. Un diagnostic fut établie pour engager réellement des reformes de l'administration algérienne capables d'apporter un renouveau du secteur public.

# Modernisation de l'administration publique algérienne

Les principales réformes du secteur public en Algérie sont les suivants :

- ✓ Rétablir la confiance entre l'administration et l'administré ;
- ✓ Mettre fin aux dépenses inutiles, aux abus bureaucratiques et à la lenteur du service public, l'amélioration et la simplification des formalités et procédures administratives ;
- ✓ Le droit du citoyen à l'information, la transparence des actions de l'administration et à la protection contre les abus du pouvoir.



En 2014 quelques signes de ce renouveau commencent à être palpables par :

- ✓ Le développement de l'informatique au niveau de l'administration ;
- ✓ La promotion du professionnalisme et de l'éthique dans le service public ;
- ✓ La protection des droits des usagers du service public.

# **Applicabilité des expériences internationales réussies dans d'autres pays**

# L'administration publique en Roumanie

La crise financière de 2008 et ses conséquences financières conduit le gouvernement à adopter un «plan de gouvernement 2009/2012 de réformes de l'administration publique» avec des mesures exceptionnelles. Sous l'impulsion du FMI et de l'Union européenne, ces réformes visent à :

- ✓ Développer l'efficacité du secteur public ;
- ✓ Accroître la décentralisation des décisions ;
- ✓ Réduire la pesanteur administrative ;
- ✓ Réviser la politique des ressources humaines.

A partir de 2010, la fonction publique roumaine a été directement impactée par :

- Une baisse pouvant aller jusqu'à 25 % des salaires combinée avec la suppression d'un mois complet ;
- La mise en place d'une grille unique des échelles de rémunération ;
- Un plan de suppression d'environ 70 000 emplois.

*Après deux années de sévères récessions, le pays a retrouvé le chemin de la croissance en 2011 (+2%) puis en 2013 (+3,5 %), tiré par le secteur industriel et les exportations.*

# L'innovation du système public en Nouvelle-Zélande

Les principales réformes du secteur public sont les suivantes :

- ✓ Chaque institution de l'administration publique doit avoir des objectifs transparents ;

- ✓ Les activités purement commerciales qui restent de la responsabilité de l'état doivent être confiées au secteur privé et réalisées dans un contexte concurrentiel neutre sous la gouvernance des conseils d'administration, le secteur privé payant impôts et taxes ;
- ✓ Les fonctions de l'état doivent être assumées par les services du secteur public, Ex: la police sous l'autorité directe des ministres ;

*La Nouvelle-Zélande a longtemps été considérée comme le modèle à suivre, car en quelques années elle a fait disparaître la moitié de ses fonctionnaires en plusieurs vagues réformatrices de l'état.*



# La fonction publique au Royaume-Uni

Le Royaume Uni est probablement le pays membre de l'OCDE qui a le plus réformé sa fonction publique ces dernières années. Depuis 2010 le gouvernement britannique s'est engagé à :

- ✓ Réduire sa taille de 25 % (environ 133.500 personnes) jusqu'en 2015 ;
- ✓ Une centralisation des marchés de fourniture de l'État ;
- ✓ Un renforcement de la transparence ;
- ✓ Une plus grande diversité dans la mise en œuvre des services publics ;

- ✓ Dynamiser la fonction publique et particulièrement le «Civil Service», pour encourager le recrutement extérieur (68 % de tous les postes de haut fonctionnaire ont été pourvus par des gens issus du secteur privé) ;
- ✓ Une meilleure prise en compte des résultats (**encourager la performance et les résultats**) ;

Le ministre responsable des réformes, a démontré qu'au total, les coupes dans la fonction publique ont permis d'économiser 14,3 milliards de livres depuis 2014.

## Quelques recommandations pour améliorer l'administration publique algérienne :

- ✓ Etablir un état des lieux, recenser les insuffisances et anomalies et les analyser ;
- ✓ Revoir l'organisation pour qu'elle soit souple et efficace ;
- ✓ Restructurer l'articulation de l'administration :
  - Décentralisation de certaines tâches administratives ;
  - Réduire la hiérarchie ;

- ✓ L'amélioration et la simplification des formalités administratives ;
- ✓ L'introduction des TIC dans tous les compartiments de l'administration ;
- ✓ Améliorer la gouvernance ;
- ✓ Gérer les ressources humaines, en introduisant ou en formant un encadrement de haut niveau capable d'avoir une capacité d'analyse, d'études et de management ;

- ✓ Pour le personnel déjà en place, le former et lui incarner une autre mentalité celle de servir efficacement et rapidement le citoyen ;
- ✓ Transparence dans toutes ses formes ;
- ✓ Utiliser efficacement les ressources publiques.

# Y-a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public ?





# Management public

## Le public :

- Un champ d'action spécifié ;
- Un territoire géographique délimité ;
- Une situation non concurrentielle.

## Les privées :

- Mobiles ;
- Nouveaux marchés ;
- Diversifier ou d'arrêter certaines activités.



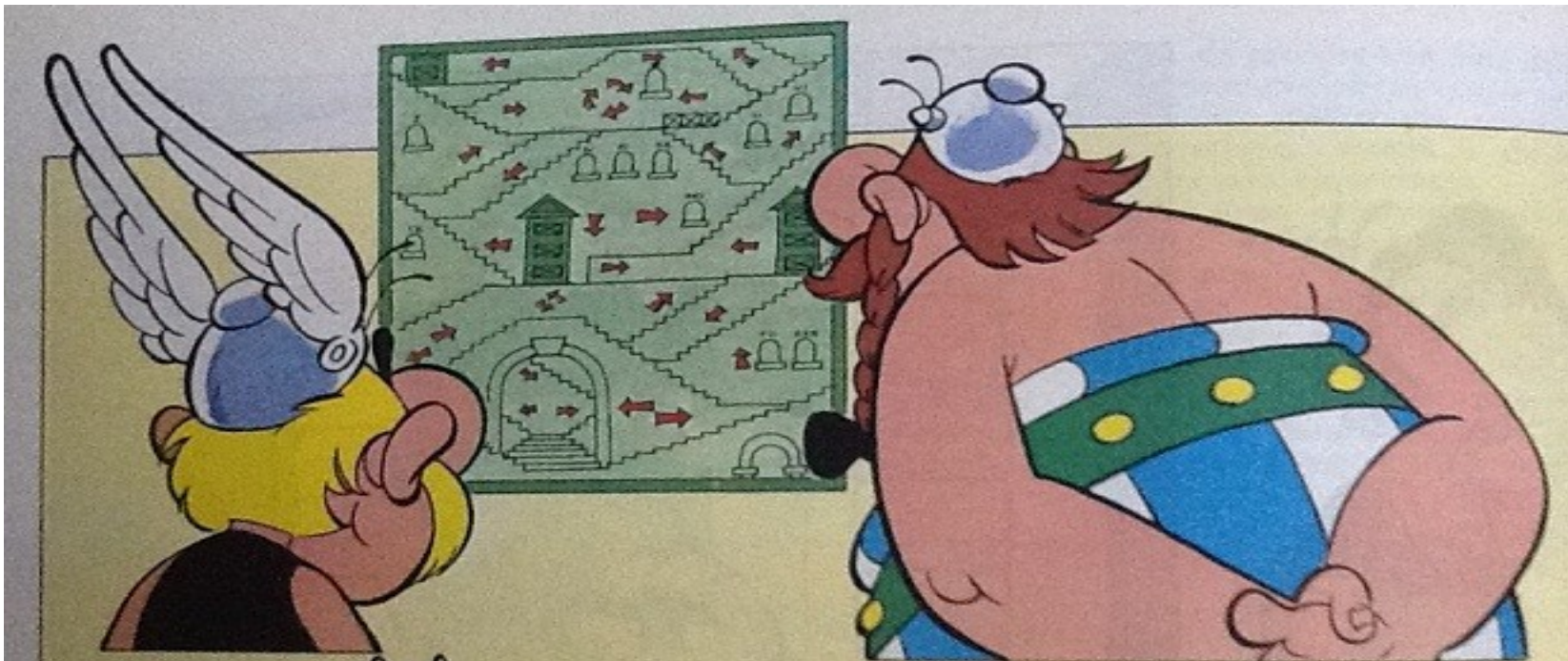
- l'absence de "bottom line" comme mesure du succès ;



- la multiplicité des parties prenantes aux processus de décision (**groupes d'intérêts, comités parlementaires, direction du Budget, autres administrations, presse...**) ;



- les obstacles **bureaucratiques** au changement administratif, à la motivation des personnes ;



# **Les méthodes de contrôle de gestion dans le secteur public ???**

**L'offre de contrôle de gestion porte sur un nombre limité d'outils :**

- la comptabilité analytique,
- la comptabilité budgétaire,
- les tableaux de bord.....

**Mais !** ces outils généraux ont de nombreuses variantes et ne prennent leur sens que lorsqu'ils sont conçus et adaptés à une utilisation bien précise, dans un contexte donné.

# L'analyse des coûts

Les méthodes d'analyse des coûts n'ont rien de  
spécifiquement public ou privé



**Par contre,** elles se caractérisent par une grande diversité de *finalités* possibles amenant à classer l'information comptable et économique selon un degré de détail.

## Parmi ces finalités, on peut distinguer :

- La mesure du résultat comptable ;
- L'aide à la tarification et à la négociation ;
- L'aide à allocation des ressources et à l'établissement du budget ;

## Parmi ces finalités, on peut distinguer :

- L'aide au suivi budgétaire et à la maîtrise des coûts ;
- Le diagnostic des coûts ;
- L'aide à la prise de décision ;
- L'aide à la planification.

# L'aide à la tarification et à la négociation

L'analyse des coûts des produits et prestations peut également être poursuivie afin de contribuer à l'élaboration des politiques tarifaires.

# L'aide à la tarification et à la négociation

**Exemple:** une municipalité estimant qu'une activité industrielle ou commerciale à vocation à équilibrer ses comptes, et s'attachant en conséquence à accroître ses tarifs et à réduire ses coûts.

# L'analyse des coûts

Les méthodes d'analyse des coûts n'ont rien de spécifiquement public ou privé

**Par contre,** elles se caractérisent par une grande diversité de *finalités* (الغرض) possibles amenant à classer l'information comptable et économique selon un degré de détail.

## Parmi ces finalités, on peut distinguer :

- La mesure du résultat comptable (قياس النتيجة) ;  
(المحاسبية) ;
- L'aide à la tarification et à la négociation  
(المساعدة في التسعير والتفاوض) ;



## Parmi ces finalités, on peut distinguer :

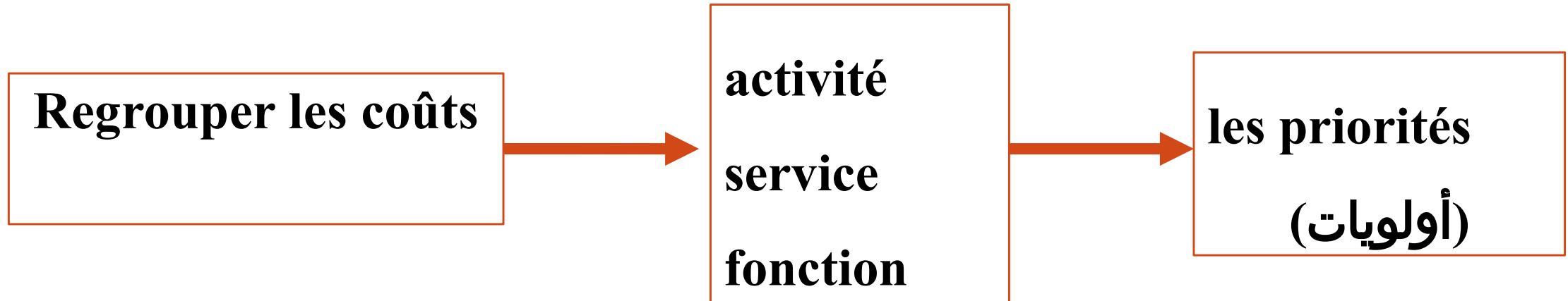
- L'aide à allocation des ressources et à l'établissement du budget (المساعدة في تخصيص الموارد واعداد الميزانية);
- L'aide au suivi budgétaire et à la maîtrise des coûts (المساعدة في متابعة الميزانية والتحكم في التكاليف);

## Parmi ces finalités, on peut distinguer :

- Le diagnostic des coûts تشخيص التكاليف ;
- L'aide à la prise de décision المساعدة في اتخاذ القرار ;

# المساعدة في تخصيص الموارد واعداد الميزانية

# المساعدة في تخصيص الموارد واعداد الميزانية



# المساعدة في تخصيص الموارد واعداد الميزانية

Certaines villes élaborent (تكوين) et suivent leurs budgets par centre de responsabilité (مركز المسؤولية) et fonction, en faisant apparaître la contribution (مساهمة) apportée au budget de chacun de ces centres par un pool de ressources financières globales.

# المساعدة في متابعة الميزانية والتحكم في التكاليف

# المساعدة في متابعة الميزانية والتحكم في التكاليف

Pour certaines activités, des comptabilités analytiques locales peuvent être construites de façon plus ou moins développée pour suivre les coûts.

# المساعدة في متابعة الميزانية والتحكم في التكاليف

**Exemples:** consommation, entretien des véhicules.....,



# المساعدة في متابعة الميزانية والتحكم في التكاليف

aider à certaines décisions (exemples : politique de remplacement de véhicules, choix de la marque).

# تشخيص التكاليف

# تشخيص التكاليف

Pour effectuer un diagnostic des coûts, une solution possible est de recourir à des comparaisons (المقارنة) ; ces comparaisons peuvent être menées vis-à-vis d'organismes extérieurs ou entre entités comparables d'une même organisation.

# المساعدة في اتخاذ القرار

# المساعدة في اتخاذ القرار

C'est une autre utilisation de l'analyse des coûts ; elle nécessite de raisonner sur des coûts futurs.

# المساعدة في اتخاذ القرار

- raisonnement en coût global (investissement et fonctionnement) lors de la réalisation d'un équipement,
- décision de faire ou faire faire,
- décision de remplacement de matériel,
- évaluation d'actions d'amélioration

# Les tableaux de bord

# Les tableaux de bord

L'utilisation d'indicateurs de gestion sous forme de tableaux de bord est extrêmement répandue, tant dans le secteur **public** que dans le secteur **privé**.



# Maîtrise des coûts

# Maîtrise des coûts

- suivi en quantités physiques des consommations d'énergie,
- suivi des temps productif/improductifs.

# Suivi de l'activité réalisée

# Suivi de l'activité réalisée

- fréquentation des équipements,
- s'assurer de l'adaptation des moyens à l'activité,
- rechercher une meilleure utilisation des moyens sous-utilisés.....

# Coordination entre services

# Coordination entre services

- ajustement des prévisions de trésorerie entre gestionnaire de projet et service financier,
- ajustement quantités produites ou achetées/quantités.....

# Comparaisons entre centres

# Comparaisons entre centres

les tableaux de bord peuvent servir à établir des comparaisons entre centres ayant des activités analogues.



# Mesure des performances

# Mesure des performances

vouloir établir un système complet, stable et cohérent de mesure d'une réalité complexe, mouvante et ambiguë, voire contradictoire, apparaît comme la quête de l'impossible, si l'on pose le problème en ces termes.

# Mesure des impacts des politiques suivies

# Mesure des impacts des politiques suivies

Le souci d'appréhender les impacts externes des actions conduites sous forme d'évaluation de politiques est souvent présenté comme une des caractéristiques du management public.