

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des science économiques, commerciales et des sciences de gestion

département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vu de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : management

Thème

**La planification outil de management des entreprises publiques cas de
la wilaya de Bejaia et la C.N.E.P**

Réalisé par :

KEITA Astan

AFFOUNE Sara

Encadré par :

MELAKHESSOU Bilal

Membres de jury

Président :

Encadreur : MELAKHESSOU Bilal

Examineur :

Session juillet 2021

Remerciement

Bissimillah Rahman Rahim

Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail
Ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Nous tenons à remercier sincèrement Monsieur MELAKHESSOU Bilal,
D'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses Occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est
Toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour
L'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et sans lui, ce
Mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nos remerciements s'adressent également au personnel de la Willaya de Bejaia, à la CNEP- Banque pour leur générosité et la grande patience
Dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

Nous exprimons notre gratitude à tous les cadres rencontrés lors des entretiens Effectués et qui ont accepté de répondre à nos questionnaires avec une grande compréhension et générosité.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les membres de jury qui ont eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace

A mes très chers parents, source de vie et d'affection

A mes chers frères et sœurs, source de joie et de bonheur

A toutes ma famille, source d'espoir et de motivation

A tous mes amis(es) qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

Sans oublier tout les professeurs que ce soit du primaire, du moyen, du secondaire ou de l'enseignement supérieur.

A mon binôme et sa famille.

A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.

ASTAN

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir ma chère mère,

A la mémoire de mon père qui nous à quitté,

A mon frère Idris qui m'a encourager tout au long de mes étude,

A mes demi frère et sœur

A l'ensemble de mes adorables amies : Nesma, Wissem, Houda, et a tous mes amies

A ma chère cousine Amina

A mon chère AFOUN Mustapha

A mon adorable binôme Astan

SARA

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....

01

Chapitre I : Conceptualisation du management public

Introduction :

04

Section (1) : Les origines du management public et le fondement théorique

04

1- Les origines du management public.....

04

2- Les fondements théoriques du management public.....

05

2-1 Les théories de l'école classique.....

05

2-2 La théorie des couts de transaction.....

10

11

11

Section (2) : Administration publique, management public et management privé.....

1- Le modèle traductionnel d'administration publique et ses critiques.....

11

Le modèle d'administration publique << traditionnel>> de type wébérien.....

13

Les critiques du modèle bureaucratique au nom de l'efficacité

15

Les critiques du modèle bureaucratique wébérien au nom de l'équité.....

16

2- Le secteur public vous le secteur privé :.....

16

2-1 Secteur public.....

2-2 Secteur privé.....

17

2-3 Les principales différences entre le secteur public et le secteur privé.....

18

3- La spécifié des organisations publiques

18

Section (3) : Structure et principes d'organisation.....	18
1-La structure.....	20
2-L'organisation.....	21
3-Les grandes modèles d'organisation et leurs conséquences.....	23
4-La tendance actuelle.....	26
Conclusion :	27
 Chapitre II : Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique	
Introduction :	28
Section (1) : l'émergence du management moderne.....	28
1- La conceptualisation du nouveau management public.....	28
2- Les relations public / privé.....	30
Section (2) : Les différents outils de management moderne.....	31
1- Les outils de finalisation.....	32
L'analyse et la planification stratégique.....	33
Des stratégie de coopération.....	35
La direction participative par objectifs (DPPO).....	35
La méthode de budget base zéro (BBZ).....	37
2- Les outils de contrôle.....	38
2-1 Les systèmes de comptabilité analytique.....	38
2-2 Approches courantes de comptabilité analytique.....	40
2-3 Le tableau de bord.....	41
2-4 L'audit.....	42
3- Les outils d'animation.....	43
3-1 Les projets de service.....	44
 Section 3 : Les contraintes de la mise en œuvre d'une réforme Administratif efficace.....	 48

1-Définition du réforme publique.....	48
2-Reforme du secteur public en Algérie.....	48
-Les contraintes de la mise en œuvre d'une réforme.....	50
Conclusion	51

Chapitre III : Cas pratique

Introduction	52
Section (1) : Présentation, objectif et mission des Entreprises	52
1- Présentations et Missions.....	52
La willaya.....	52
La CNEP-Banque.....	53
2- Méthodologie de recherche.....	54
2-1 Méthode et instruments de collecte des données.....	54
2-2 La démarche méthodologique de l'enquête par questionnaire.....	54
Section (2) : Analyse des réponses obtenues	55
1- Données démographiques.....	55
2- Le management moderne.....	57
3-Les outils de management.....	57
4-Le type d'administration.....	59
5-La planification.....	59
6-Les sources de motivations.....	60
7-La modernisation du management public.....	61
8-Les aléas de l'environnement politico-économique Algérien.....	61
Conclusion	61
Conclusion générale	63

Bibliographie

Liste des annexes

Liste des tableaux	Nom de tableau	Page
Tableau n°1	L'apport des trois auteurs principaux de l'école classique	06
Tableau n°2	Avantage et inconvénients du modèle classique	25
Tableau n°3	Comparaisons des Administrations du type wébérienne et nouveau management public	30
Tableau n°4	Les approches courantes de comptabilité analytique	40
Tableau n° 5	Données démographique	55
Tableau n°6	Les différents outils de management	57

Listes des figures	Nom des figures	page
Figure n°1	Structure territoriale	24
Figure n°2	Structure divisionnaire par produit	25
Figure n°3	Structure par marché	25
Figure n°4	Utilisation des outils	58
Figure n°5	La personne chargé de la planification	59
Figure n°6	Les sources de motivation	60

Liste des abréviations :

BBZ : Budget Base Zéro.

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail.

CSDCA : Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie.

CNEP-Banque : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance Banque .

DDE : Direction Départementale de l'Équipement.

DPPO : Direction Participative Par Objectif.

ERP : Entreprise Resource Planning.

FNI : Fonds National d'Investissement.

JPE : Justification au Premier Euro.

LFSS : Loi de Financement de la Sécurité Sociale.

LEL : Livret d'Epargne Logement.

LEP : Livret d'Epargne Populaire.

LOLF : Loi Organique relative aux Loies de Finances.

LOPSI : Loi d'Orientation de la Sécurité Intérieure.

OCDE : Organisation de Coopération et de développement économiques.

PGI : Progiciel de Gestion Intérieure.

PPP : Partenaire Public-Privé.

NMP : Nouveau Management Public.

T2A : Tarification à l'Activité.

Introduction Générale

Le management public fait partie d'un nouveau paradigme suite à la redéfinition du rôle de l'Etat, la motivation étant le moyen d'aboutir les résultats attendus par la politique publique à ce niveau microéconomique, on s'interroge sur la mission du service public dans la gestion des objectifs de telle ampleur. Selon la définition d'ANNIE BARTOLI « le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation d'organisation d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. il s'appuie sur un principe général de management qui celui de la contingence: en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux ».

Le concept de nouveau management public promeut une modernisation accrue au sein de l'administration. En Algérie, force est de reconnaître le retard pris dans l'adaptation de l'administration publique aux nouveaux impératifs de modernisation: qu'il s'agisse de ses implications en matière de compétitivité des organisations et leur compétence sur le travail administratif ou encore la gouvernance et de ses effets sur la gestion publique.

Depuis près deux décennies, les administrations publiques, de partout dans le monde se cherchent, se restructurent. Une remise en cause générale semble les caractériser, même dans les pays où de telles interventions n'ont été exprimées: que ce soit en Europe, en Afrique en particulier l'Algérie. Aujourd'hui l'Algérie rentre de plain-pied de l'économie de marché, se trouve confrontée au problème épineux qui consiste à adapter les moyens humains et matériels existant pour faire face aux nouvelles exigences pressant des citoyens et adapter les structures économiques et sociales du pays aux mutations de son environnement.

Les outils de management sont au cœur des administrations publiques. Ce constat d'entrée et apparaît comme une évidence pour les acteurs du secteur public qu'ils soient managers, chargés de mission, coordinateurs, etc.. confrontés à l'avènement des tableaux de bord, de contrôle, de l'analyse et planification.

La planification nécessite de connaître parfaitement le milieu concerné de réaliser les diagnostics permettant l'identification des problèmes.

C'est dans ce contexte que situe notre travail, qui porte sur les « outils managériaux en met l'accent sur l'analyse et la planification ». Nous avons cerné notre travail en forme des

questionnaires distribués dans deux entreprises (WILAYA et C.N.E.P), ainsi le fonctionnement et l'utilisation des outils et le management dans sa globalité.

Quel est le degré d'utilisation des outils de management public en particulier l'analyse et la planification au sein des entreprises publiques algériennes (WILAYA et CNEP) ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes:

- quel est leur impact sur le fonctionnement de ces deux entreprises.
- Dans quelle mesure les deux entreprises dépendent de la planification.
- Est-ce que le management moderne inscrit dans la réforme de leur administration.

Pour traiter étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons formulé quelques qui permettent de guider notre travail et que sont à vérifier tout au long de notre étude ;

Hypothèse 01: la wilaya et la CNEP-Banque sont sous la domination des outils de management traditionnel et moderne.

Hypothèse 02: le management moderne une des choses importantes dans les réformes des deux entreprises.

Hypothèse 03: la planification n'est pas largement adoptée dans les deux entreprises.

La démarche méthodologique que nous avons suivie afin de répondre aux questions posées et vérifier les hypothèses, est une démarche déductive, basée sur :

une recherche bibliographique qui s'article autour de l'utilisation des textes relatifs aux outils managériaux, afin de comprendre le management utilisé par la wilaya et la C.N.E.P et de prendre le maximum d'informations en consultant des revues, des ouvrages des mémoires, des articles ou des sites internet. pour mieux maitrise le sujet, nous avons réalisé un questionnaire pour collecter des informations qui à pour objectifs de comprendre le fonctionnement réel de ces administrations.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre consiste à présenter la conceptualisation de management public traditionnel, suivi du deuxième chapitre le nouveau management public et le troisième chapitre qui est un questionnaire au sein de la

WILAYA et C.N.E.P-Banque le résultat de ces questionnaires est présenté et analyser pour la vérification de nos hypothèse.

Chapitre I : Conceptualisation du management public**Introduction :**

L'expression «management public» est devenue en 1986 d'utilisation courante.

Il représente aujourd'hui un concept à la fois incontournable et encore méconnu. Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. Il est apparu comme discipline que récemment, après tous les développements qui se sont opérées on se retrouve avec deux types des managements, inspirées de différentes écoles (école classique, école de relation humaine, école quantitative...). Le management public est utilisé aujourd'hui fréquemment à tort et à travers, par certains comme symbole de leur volonté de modernité, par d'autres comme équivalant à une meilleure gestion des ressources humaines dans les organisations publiques, par d'autres également comme une expression de la diversification des domaines d'intérêt de la discipline qu'ils représentent.

En particulier, il importe de vérifier que le management public à bien des attributs propres par rapport au management «classique» ou général.

L'objectif de ce premier chapitre présentait le cadre conceptuel de notre recherche, l'origine du management public et le fondement théorique issus du management, lors d'une première section, l'administration publique, management public et management privé aux deuxième sections, les structures et Organisation à la troisième section.

Section1 : les origines du management public et le fondement théorique

Nous allons présenter dans cette section l'origine du management public et de parler sur les différentes théories du management public.

1. Les origines du management public

Les origines du management public sont très anciens cars, pendant très longtemps, les grandes administrations ont, en quelque sorte, fait du management sans le savoir.

On doit au sociologue et historien allemand Max Weber d'avoir formalisé dès la fin du 19^e siècle des propositions d'amélioration des modes de fonctionnement, d'organisation, de commandement et de contrôle des bureaucraties administratives à travers la définition de la bureaucratie idéale.

Ensuite, les entités publiques jusque-là considérées comme des instruments d'exécution de l'autorité légitime de l'Etat ont été davantage perçues comme des unités organisationnelles dans lesquelles les acteurs et les systèmes interagissent avec plus ou moins de succès.

Les apports de chercheurs comme Michel CROZIER à partir des années 1960 ont été de ce point de vue tout à fait déterminant pour la compréhension du fonctionnement des organisations publiques¹.

C'est ainsi que le management public est né et s'est développé, empruntant des ressources en matière d'analyse et d'action auprès des sociologues, d'économistes, des politistes, des juristes et bien sûr des gestionnaires.

On peut également souligner que la préoccupation de l'efficacité et de la qualité du service rendu est ancienne dans le secteur public, voire consubstantielle à l'idée de service public. Ce n'est pas l'apanage du secteur privé !

2. Les fondements théoriques du management public

On va essayer de recenser et de parler sur les différentes théories du management public.

2-1 Les théoriciens de l'école classique : l'école classique être étudiée selon l'apport de trois auteurs principaux qui ont été tout le temps considéré comme étant les fondateurs de cette approche scientifique de l'organisation du travail.

¹ Crozier, Michel. 1969. «A New Rationale for American Business.» *Daedalus*, vol. 98, no 1, p.147-58 Clarke, John et Janet Newman. 1997. *The Managerial/ State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, SAGE, p.12

Tableau N°1 : L'apport des trois auteurs principaux de l'école classique

Objectif	Approches	Rationalité	Précurseur
Améliorer la production ouvrière par application des méthodes scientifiques	Approche scientifique	Rationalité productive /du travail	F.W.Taylor, US Ingénieur (1856-1917)
	Approche administrative	Rationalité administrative/ structurelle	Henri Fayol, FR Ingénieur (1841-1925)
	Approche bureaucratique	Rationalité de la direction	Max Weber, Sociologue allemand (1864-1920)

Source : Elaboré par nous même, Bejaia 2021

Frederick Winslow Taylor : (1856-1917)

Tout d'abord le taylorisme correspond à un changement profond dans la façon de concevoir, organisation du travail en vue d'augmenter la productivité.

Taylor est un ingénieur American est le père de la théorie du management scientifique qui pourra aider à trouver la manière optimale de réaliser une tâche le " one best way"

Taylor se révolte en permanence contre l'inefficacité des ouvriers qu'ont toujours à percer et s'attarder, de ce fait il a décidé de rendre à cette situation par le billet de l'étude scientifique des mouvements des employées au travail basé sur :

Une analyse des gestes, une analyse des poses dans l'objectif de découvrir le geste le moins fatigant et le plus productif parce que au sens de Taylor cette amélioration des mouvements va permettre à l'ouvrier d'accomplir une tâche précise et limitée mais surtout de réaliser le meilleur rendement possible.

Pour lui, la prospérité de l'entreprise ne réside pas dans d'importants profits à court terme mais dans le développement de tous ses aspects. Pour l'employé, la prospérité n'est pas

liée à la distribution de salaires élevés, mais à son développement personnel qui permet un travail efficace et de qualité grâce à ses dons personnels. À ce propos, Taylor dénonce trois contre-vérités :

-Il est faux de penser, comme le font de nombreux ouvriers, qu'un accroissement de productivité amène le chômage.

-Les systèmes de management qui contraignent les ouvriers à limiter la production pour protéger leurs intérêts, relèvent d'un très mauvais management.

-Certaines méthodes de travail gaspillent l'énergie et les efforts des ouvriers qui ne reçoivent ni aide ni conseil de la part de leur direction.

Taylor a énoncé quatre grands principes du management scientifique

-L'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes (qui deviendra le bureau méthode), car elle est trop longue pour être réalisée de personnel de production. Elle définira les processus opérationnels les plus économiques en indiquant les quantités de travail à fournir, sachant que l'ouvrier qui atteint cette verra de salaire augmenter.²

-Tout travailleur peut devenir excellent au moins dans un poste de travail, s'il a été sélectionné scientifiquement selon ses aptitudes et formé convenablement.

- L'étude scientifique du travail et la sélection scientifique des travailleurs forment un couple des échecs proviennent de ce que beaucoup de management, et non les ouvriers, ne veulent pas changer leurs méthodes.

- La coopération entre le management et la main-d'œuvre doit être très étroite car " le travail est la responsabilité du travail se divise d'une façon presque égale entre les managers et les ouvriers " et cette coopération renforce la solidarité humaine.

HENRI FAYOL (1841-1925)

Fayol comme objectif est de participer à la création de la science de gestion des entreprises qui soit applicable à toutes les entreprises.

Fayol propose de définir le management comme un ensemble de cinq opérations

² Taylor va jusqu'à proposer de 30 à 100 au-dessus du salaire moyen du marché du travail

- Prévoir : planifier et préparer l'avenir ,.
- Organiser : mobiliser des ressources pour atteindre les objectifs fixés ,
- Commander : gérer les hommes en donnant des ordres ,
- Coordonner : organiser des éléments en vue d'obtenir certains résultats ,
- Contrôler : vérifier que les objectifs fixés ont été atteints.

Fayol est nom de terrain qui distingue le management des autres fonctions telles que la comptabilité, la gestion financière, et la production ou la distribution.

Fayol a privilégié l'administration pour lui la fonction administrative est la plus importante car il conditionne le bon fonctionnement de l'organisation, c'est la seule fonction au sens de Fayol qu'un dirigeant ne peut pas déléguer d'autre part.

Les autres fonctions sont:

- Technique : production, transformation, fabrication.
- Commerciale : achat, vente, échange.
- Financiers : recherche et gérance des capitaux
- Sécurité : protection des biens et des personnes.
- Comptable : inventaire, bilan, prix de revient, statistique ...

Fayol ensuite à énumérer 14 principes de management

- 1) La division du travail qui permet de produire plus et mieux avec le même effort grâce à la spécialisation des travailleurs qui deviennent ainsi expérimentés et productifs.
- 2) L'autorité et la responsabilité, en distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
- 3) La discipline qui fait obligation d'obéir selon les conventions établies, et qui dépend essentiellement de la valeur de chefs.
- 4) L'unité de commandement selon laquelle chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef.³
- 5) L'unité de direction: les salariés de l'entreprise ne doivent avoir qu'un seul chef mais aussi s'ils travaillent dans un même but, un seul programme.
- 6) La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, les buts de l'entreprise.

³ Fayol s'oppose à Taylor sur ce point, considérant qu'un double commandement est source de conflits.

- 7) La rémunération doit être proportionnelle aux efforts effectués au profit de l'entreprise.
- 8) Le degré de décentralisation dépend de l'activité et, beaucoup, de la qualité du personnel sachant que la centralisation est une tendance naturelle ni bonne ni mauvaise en soi.
- 9) La hiérarchie est nécessaire mais ne doit pas empêcher les communications latérales qui le sont tout autant (principe des passerelles).
- 10) L'ordre est à la fois matériel Moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et ces ressources :
- 11) L'équité qui est la somme de la justice est de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent pas tout prévoir,
- 12) La stabilité du personnel est un facteur de réussite pour l'entreprise, puisqu'il faut de temps au salarié pour bien remplir une fonction. A contrario, l'instabilité de son personnel est considérée comme une maladie de la firme ;
- 13) L'initiative " l'une des plus vives satisfactions de l'homme intelligent" est un puissant stimulant qui doit être encouragé ;
- 14) L'union du personnel qui fait la force de l'entreprise est obtenu grâce à l'unité de commandement (principes 5) et au développement des communications verbales " plus rapides plus claires et plus harmonieuse" que les communications écrites lourdes et lentes.

Max Weber (1864-1920): autre grand figure Européenne de la réflexion sur les organisations. C'est un sociologue Allemand qu'à contribuer une élaboration des règles mène à la réalisation des entreprises visant à éliminer les sources d'inefficacité.

Max Weber est un grand défenseur de l'organisation rationnelle une organisation qui base sur la logique.

Weber convainquit que l'existence de règles à suivre bien défini, respecter à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients.

Aussi Il a contribué à l'élaboration des règles des rationalisations.

Point de départ : il a constaté que de nombreux dirigeants exerçaient des fonctions de commandement non pas en raison de leur capacité professionnelle, mais simplement du fait de leur situation sociale ou de leur charisme.

Son objectif : trouver un modèle typique et rationnel qui peut corriger ces problèmes

Solution : la bureaucratie une forme d'organisation extrêmement efficace, idéale axée sur la rationalité et fondée sur les principes de la logique, de l'ordre et de l'autorité légitime.

2-2 La théorie des couts de transaction

Alors la théorie de cout de transaction a été définie tout d'abord par Ronald H. Coase en 1937 dans un article intitulé « The nature of The firm » l'auteur s'interroge sur les raisons d'existence des organisations. Il consiste à dire que c'est la comparaison entre le cout de transaction du marché et le cout de transaction interne qui pour une situation donnée permette de déterminer quelle est l'organisation la plus pertinente.

Olivier Williamson (1975) va prolonger cette réflexion développée par Ronald H. Coase dans deux de ces ouvrages : le premier ouvrage est « Markets and hierarchies » en 1975 et le deuxième est « The économie institutions of capitalism : Firms, markets, relation contractings » en 1985⁴.

Dans c'est deux ouvrages il y développe sa théorie centrale selon laquelle le marché et la firme sont des instruments alternatifs pour opérer un ensemble de transactions si l'entreprise a choisi de faire une transaction via le marché.

Les principes de couts de transactions :

Les couts de transactions : les couts du fonctionnement du système d'échanges dans une économie du marché, à savoir les couts de l'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation des ressources et transférer des droits de propriété des éléments objets de d'échange.

- L'existence et la nécessité des organisations sont dès lors justifiées, quand il est possible de réaliser des économies de couts de transactions.

- Remplacer le marché par l'organisation n'est donc en principe pertinent qu'à la condition que l'économie sur les couts de transaction reste supérieure aux couts organisationnels.

⁴ Olivier Williamson (1981), *The Economics of Otganisation, the transaction cost Approach, the American journal of sociology*, vol 87 n°3

De manière générale quatre paramètres vont déterminer dans quel cas l'organisation hiérarchique prévaut sur le marché :

Les deux premiers sont étroitement associés aux caractéristiques des acteurs et leurs comportements :

1. La rationalité limitée qui empêche certainement le décideur de prendre en considération l'ensemble des aspects d'une situation et se contenter d'un compromis.

2. Les comportements opportunistes qui sont de nature ont modifié les règles de jeu de la relation en maximisant leurs profits et en déformant volontairement les informations en disposition par des fausses déclarations par exemple par des données tronquées ou partielles de tel comportement consiste notamment pour les acteurs concernés à recourir à la ruse en mensonge dans leur propre et unique intérêt en déguisant ainsi la vérité et en veillant à exploiter les circonstances par exemple exploitées une situation de dépendance, une situation de pouvoir, une situation d'asymétrie d'information à leur avantage.

Il y a aussi les deux derniers paramètres portent sur les caractéristiques de l'environnement étudié :

1. L'incertitude et la complexité de l'environnement qui sont de nature ont influencé négativement la qualité de la prestation et rendre délicate la maîtrise de différents aspects du contrat.

2. Le petit nombre des acteurs présents sur le marché participant aux relations rend impossibles de se protéger de comportement opportuniste des acteurs dans la mesure où ils deviennent difficiles de trouver plusieurs contres partis pour les mettre en concurrence. On peut aussi ajouter la fréquence de transaction c'est-à-dire si la transaction est occasionnelle à quoi bon l'intérioriser mais si la transaction est récurrente alors le fait de l'intérioriser pour bénéficier d'une économie au niveau des coûts peut paraître intéressante.

Section 2 : Administration publique, management public et management privé

1- Le modèle traditionnel d'administration publique et ses critiques

1.1. Le modèle d'administration publique « traditionnel » du type wébérien

La nouvelle gestion publique est fréquemment mise en parallèle avec le type de gestion qui prévalait au sein des administrations publiques partout dans le monde jusqu'à la fin des années 70, soit celle associée à la définition wébérienne de la bureaucratie. Max

Weber est l'un des premiers sociologues à s'être intéressé aux administrations publiques et, de manière plus générale, aux développements de l'État bureaucratique moderne, tels qu'il a pu les observer au tournant du 20^e siècle. La théorie wébérienne de la bureaucratie s'est imposée comme référence en sociologie dans l'analyse des administrations publiques, alors que la plupart des auteurs s'entendent pour reprendre les catégories conceptuelles wébériennes dans leurs descriptions de ces administrations. Daniel Mockle, professeur de droit à l'UQÀM et critique de la NGP⁵, résume la théorie wébérienne de la bureaucratie en ces termes:

dans le modèle classique du type wébérien, le droit public assure la primauté de la régularité, de la légalité, de la neutralité, de l'égalité, de l'équité et de l'intégrité par une approche universaliste qui repose en grande partie sur l'existence de règles abstraites, générales et impersonnelles. Le respect de règles et d'une procédure transparente et publique dépend étroitement d'un corps de fonctionnaires dont l'intégrité est assurée par des garanties juridiques liées à leur statut : stabilité, permanence, loyauté, neutralité, devoirs, responsabilités, droits politiques, promotion au mérite, échelles salariales, syndicalisation. [...] Ce modèle bureaucratique [...

Pré suppose la professionnalisation de la fonction publique, l'organisation hiérarchique, l'unité de l'appareil, la distanciation et l'autorité⁶. C'est sur ce modèle wébérien que se sont érigées les démocraties de masse modernes, où les administrations publiques se font le relais des décisions politiques votées par le pouvoir législatif, mises en branle par le pouvoir exécutif et appliquées par le pouvoir judiciaire. Comme nous le rappelle Calliope Spanou, «l'administration porte l'empreinte de la manière dont elle est censée servir la démocratie ». De plus, l'administration publique, conforme à la théorie wébérienne de la bureaucratie, participe à la consolidation d'un certain ordre institutionnel moderne où l'État détient le monopole du pouvoir de créer des normes à caractère légal dans la société. L'administration publique est dans cette perspective totalement soumise à cet ordre juridique et tire sa légitimité du respect des procédures.

⁵ Mockle, Daniel. 2006. « La gouvernance publique et le droit », *Les Cahiers de droit*, vol.47, no.1, E.IOO 9 Spanou, 2003, /oc.cit. p. 110

⁶Mockle, Daniel. 2006. « La gouvernance publique et le droit », *Les Cahiers de droit*, vol.47, no.1, E.IOO 9 Spanou, 2003, /oc.cit. p. 110

1-2 Les critiques du modèle bureaucratique wébérien au nom de l'efficacité

La nouvelle gestion publique, comme son nom l'indique, fut présentée par ses promoteurs comme un type de gestion qui devait être compris d'abord comme en rupture avec le modèle d'administration publique du type wébérien. Cette rupture revendiquée s'appuie sur un ensemble de critiques des administrations publiques conformes au modèle wébérien, que Dorval Brunelle résume en trois points :

1) le manque de contrôle démocratique sur l'administration publique, qui agit souvent selon l'intérêt et la vision des fonctionnaires et non dans le sens du bien commun.

2) l'ambition des fonctionnaires qui utilisent leur influence, leur expertise et leur savoir afin d'augmenter les budgets, leurs responsabilités et leur contrôle sur les orientations de l'État.

3) l'inefficacité et la lourdeur propre à l'administration publique qui est incapable de livrer des services de qualité ou de s'adapter aux nouvelles réalités socioéconomiques, deux lacunes qui imposent un fardeau financier indu et accru aux contribuables⁷.

Ces critiques sont inspirées au premier chef par la théorie des choix publics (Public choice). Celle-ci, dans sa définition la plus simple, désigne un courant de pensée qui prône l'étude du champ politique à l'aide des outils conceptuels fournis par l'économie néoclassique. Dennis C. Mueller, auteur s'inscrivant dans ce courant, la définit ainsi: «the économie study of non-market decision-making, or, simply the application of économies To political science. »⁸ Les théories néoclassiques mobilisées par la théorie du public choice sont fondées sur certains postulats de base concernant la Nature humaine, notamment que les êtres humains sont des êtres fondamentalement égoïstes, rationnels et qui cherchent à maximiser leur bonheur. Ces postulats servent d'axiomes desquels sont dérivées un ensemble de théories et d'analyses appliquées au secteur public dans son ensemble. Ce dernier est alors conçu comme le champ d'action de luttes stratégiques pour les ressources réellement ou potentiellement détenues par l'État. Marc Hufty propose une interprétation de la théorie des choix publics où l'individu, dans cette conception de la nature humaine et de la société, s'engage dans la formulation des

⁷ Brunelle, 2005. op. cit., p.40

⁸ Mueller, Dennis C. op. cit. 1976. p.395

politiques publiques pour en retirer des rentes, c'est-à-dire pour obtenir une rémunération supérieure à sa valeur sur le marché au moyen d'une distorsion des mécanismes du marché par l'intervention publique. Il s'associe en coalitions ou groupes l'intérêt qui, dans un système considéré comme étant à somme nulle, tente d'influencer les politiques publiques en leur faveur. La plupart des interventions de l'État, sollicitées au nom du bien public, produisent des bénéfices qui sont captés par ces groupes d'intérêt⁹. Les hauts fonctionnaires auraient ainsi tendance, selon cette théorie, à rechercher l'augmentation de leurs budgets de fonctionnement et de leurs pouvoirs discrétionnaires sur ceux-ci, les cadres intermédiaires chercheraient à garder pour eux des informations leur procurant un avantage stratégique dans leur organisation et les employés de premières lignes formuleraient des revendications salariales exagérées par rapport aux capacités économiques des États. Les citoyens, pour leur part, feraient pression pour obtenir plus de services gratuits et de qualité tout en exigeant un allègement de leur fardeau fiscal. Cette dynamique où les intérêts conflictuels des uns et des autres sont difficilement conciliables aurait pour conséquence, au final, une captation des pouvoirs décisionnels aux mains des fonctionnaires les plus haut placés, de même que l'inflation incontrôlée des pouvoirs de taxation et d'intervention des États qui ont vu leur influence dans la société et leur poids dans l'économie augmenter de façon marquée et continue tout au long du 20e siècle. Soulignant que la part du secteur public dans le PIB des États-Unis est passée de 10% en 1929 à 34% en 1984, Mueller affirme en ce sens: « That government has grown, and grown dramatically, cannot be questioned. »¹⁰ Cette logique de captation des ressources publiques par toutes les catégories d'individus qui y ont un accès privilégié, nous dit les théoriciens du choix public, à pour conséquence une allocation sous optimale des ressources économiques d'un pays, par définition rares. Une trop grande portion de ces ressources irait donc à l'entretien de bureaucraties inefficaces et surdimensionnées, dans des programmes qui ne répondent pas aux besoins véritables de la population prise dans son ensemble. Qui plus est, l'augmentation des différentes formes de taxes pour subvenir aux ambitions toujours plus grandes des États nuirait à la croissance économique, le tout ayant pour effet de « rendre irrationnelle l'allocation des ressources par l'État et d'aboutir à un bien-être collectif sous optimal. »¹¹ Cette critique des bureaucraties publiques inspirée de la théorie

⁹ Hufty, Marc (dir.). 1998. La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique. PUF, Paris, p.25

¹⁰ Mueller, Dennis C. 1987. «The Growth of Government: A Public Choice Perspective», Staff Papers, International Monetary Fund, vol. 34, no 1, p.115.

¹¹ Hufty, op cit. p.25 ss Crozier, Michel. 1963. Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Editions du Seuil.

économique néoclassique fut portée essentiellement par des auteurs d'origine anglo-saxonne, mais elle a connu son pendant Français en la personne de Michel Crozier, l'un des premiers représentants académiques de cette critique en France, au cours des années 1960 et 1970. La bureaucratie wébérienne apparaît pour Crozier comme l'une des sources principales des maux de l'État, l'auteur accusant la rigidité procédurale de l'administration publique d'être à l'origine des gaspillages énormes de ressources, de lenteurs administratives qui se répercutent sur l'activité économique des entreprises qui doivent s'y soumettre, ainsi que de favoriser l'apparition de « cercles vicieux bureaucratiques »¹², qui consistent en la tendance pour toute organisation bureaucratique à fonctionner en circuit fermé orienté vers sa seule reproduction. Pour Berrebi-Hoffmann et Grémion, Michel Crozier devient à cette époque un chef de file des penseurs de l'organisation et du changement antibureaucratiques, lesquels se posent « comme acteur de l'avènement d'une pensée dominante au sein des élites intellectuelles, politiques et dirigeantes, pensée dominante qui convertit tout problème public et économique en termes de dysfonctionnements et sous-efficience organisationnelle. »¹³

Dans un article paru en 1969, Crozier appelle à reconnaître le potentiel contenu dans la forme organisationnelle développée par les grandes corporations américaines: « the large corporation developed by American business seems To be à uniquely »

1-3 Les critiques du modèle bureaucratique wébérien au nom de l'équité

Nous venons de voir comment les critiques à l'endroit des bureaucraties publiques se sont fait entendre abondamment au nom de leur manque d'efficacité: la théorie des choix publics et l'approche néoclassique en économie en ont fait leurs choux gras. Ce type de critiques fut généralement relayé par des partis politiques de droite (conservateurs, néoconservateurs, Tory, Républicains, etc.) pour justifier les réformes associées à la NGP. Clarke et Newman soulignent toutefois que de nombreuses critiques des administrations publiques du type wébérien se sont également exprimées à gauche de l'échiquier politique, que ce soit par des partis politiques, des groupes de pression ou des mouvements sociaux. Ces critiques portaient autant sur les cibles d'intervention des administrations que sur les moyens mis en œuvre pour y arriver : « The challenges To the welfare state involved argument about access, power, rights, levels of benefit and services, the conditions under which they were provided, questions of structural bias and inequality as well as the formes of service delivery.

¹² Berrebi-Hoffmann, Isabelle et Pierre Grémion. 2009. « Élités intellectuelles et réforme de l'État. » Cahiers internationaux de sociologie, vol. 126, no 1, p.49, powerful instrument for carrying on économie activity. »

¹³ C'est le potentiel déployé par ces corporations qui sera l'inspiration des travaux subséquents de l'auteur concernant le phénomène bureaucratique.

»¹⁴ C'est, d'une certaine manière, l'ensemble de l'état-providence qui est alors devenu l'objet de critiques. Il est évident que la théorie sociologique et les pratiques sociales ne correspondent jamais parfaitement les unes aux autres et qu'un écart flagrant ait pu exister entre le discours explicite des administrations publiques en ce qui concerne les principes d'équité, d'égalité et de neutralité qu'elles devaient officiellement défendre et leurs pratiques effectives. De la même manière qu'il existe un écart important entre le discours d'amélioration continue de la gestion publique porté par la NGP et la réalité sur le terrain, il faut se garder de retenir ici une vision idéalisée des bureaucraties publiques telles qu'elles étaient administrées avant l'avènement de la nouvelle gestion publique.

2 Secteur public vous secteur privé :

À l'heure actuelle, de nombreux pays ont adopté la politique de privatisation, à travers laquelle le secteur privé prend également de l'importance. Pour le progrès et le développement de n'importe quel pays, les deux secteurs doivent aller de pair, car un seul secteur ne peut mener le pays sur la voie du succès. Le **secteur privé** comprend les entreprises détenues, gérées et contrôlées par des particuliers. Au contraire, **le secteur public** comprend diverses entreprises commerciales détenues et gérées par le gouvernement. Ces organisations appartiennent entièrement ou partiellement au centre ou à l'État et relèvent d'un ministère distinct. Certaines organisations du secteur public sont créées par une loi spéciale du Parlement.

2-1 Secteur public :

Le secteur, qui est engagé dans les activités de fourniture de biens et services gouvernementaux au grand public, est le secteur public. Les entreprises, agences et organismes sont entièrement détenus, contrôlés et gérés par le gouvernement, qu'il s'agisse d'un gouvernement central, d'un gouvernement de déclaration ou d'un gouvernement local.

Organisations du secteur public :

Il existe deux types d'organisations du secteur public: le gouvernement la finance intégralement grâce aux recettes qu'il perçoit en percevant des taxes, des droits, des redevances, etc. ou le gouvernement détient plus de 51% du capital actions total de la société.

¹⁴ Crozier, Michel. 1969. «A New Rationale for American Business.» Daedalus, vol. 98, no 1, p.147-58. Clarke, John et Janet Newman. 1997. The Managerial/ State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare, SAGE, p.12

Divers ministères. Les entreprises sont établies avec un motif de service. C'est le secteur le plus important, qui œuvre pour l'épanouissement de la population en fournissant les services suivants à la population:

- génération de possibilités d'emploi ;
- services postaux ;
- fournir des installations d'éducation et de santé à faible coût ;
- assurer la sécurité ;
- service ferroviaire ;

2-2 Secteur privé :

Le secteur de l'économie nationale détenu, contrôlé et géré par des particuliers ou des entreprises est appelé secteur privé. Les entreprises du secteur privé sont divisées en fonction de leur taille, telles que les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises qui sont des organisations privées ou cotées en bourse. Elles peuvent être créées de deux manières, soit par la création d'une nouvelle entreprise ou par la privatisation de toute entreprise du secteur public.

Organisations du secteur privé

Les entités commerciales du secteur privé sont généralement établies dans le seul but de faire du profit et de renforcer la réputation de la marque. Ils fournissent des services de qualité à la communauté pour gagner la confiance et la bonne volonté des personnes leur permettant de survivre à long terme et de rivaliser avec leurs ennemis. Ces entreprises doivent également respecter la loi et l'ordre du gouvernement. C'est le secteur le plus important en matière d'employés. Bien que la performance du secteur privé soit le critère de base pour la stabilité de l'emploi, c'est-à-dire que si vous réussissez bien, vous obtiendrez une promotion et, dans le cas contraire, vous serez licencié. Les principaux services fournis par le secteur privé sont les suivants:

- Éducation de qualité
- Services de télécommunications

- services informatiques
- Services de courrier
- Le développement des infrastructures.

2-3 Les principales différences entre le secteur public et le secteur privé sont les suivantes:

- le secteur public fait partie de l'économie du pays où le contrôle et la maintenance sont entre les mains du gouvernement. Si nous parlons du secteur privé, il appartient et est géré par des particuliers et des sociétés.

- Le secteur public a pour objectif de servir les citoyens, mais les entreprises du secteur privé sont créées dans un but lucratif.

- Dans le secteur public, le gouvernement contrôle totalement les organisations. À l'inverse, les entreprises du secteur privé bénéficient de moins d'ingérence de la part du gouvernement.

- Les employés du secteur public ont la sécurité du travail et bénéficient des avantages des allocations, des avantages indirects et de la retraite telle que les gratifications, pensions, fonds de pension, etc., qui sont absents dans le cas du secteur privé.

- Dans le secteur privé, l'environnement de travail est assez compétitif, ce qui manque au secteur public car ils ne sont pas établis pour atteindre des objectifs commerciaux.

- En général, le secteur public utilise l'ancienneté pour promouvoir les employés, mais l'ancienneté au mérite est également prise comme base pour la promotion des employés. Contrairement au secteur privé, où la performance est primordiale et où le mérite est considéré comme un paramètre permettant de les promouvoir.

3-La spécificité des organisations publiques

Les organisations publiques ont une finalité non lucrative qui s'exprime à travers la production de services publics et la gestion du domaine public. C'est en fonction de ces finalités que sont définis les objectifs stratégiques de ces organisations dans une logique d'intérêt général et que sont prises les décisions stratégiques.

Ces objectifs stratégiques sont déterminés à partir de considérations politiques (puisque fixées par des élus) mais aussi à partir de nécessités économiques et sociales (ex : diminuer le nombre de jeunes sortant du système éducatif sans diplôme, faire face au vieillissement de la population).

Tous ces éléments montrent que les dirigeants d'organisations publiques n'exercent pas leur activité dans le même contexte que celui dans lequel sont placés les dirigeants d'entreprises.

Les missions et les activités des organisations publiques sont encadrées par leurs statuts selon un principe de spécialité. Ainsi, une université ne peut-elle, par exemple, pas avoir d'autres missions que l'enseignement et la recherche. Ce principe de spécialité défini dans un texte de loi constitue une contrainte qui s'impose aux décideurs publics et limite les choix stratégiques qu'ils peuvent faire.

Ces décideurs doivent aussi respecter des dispositions relatives à l'affectation des ressources. Ainsi, seules les dépenses correspondant aux compétences des organisations publiques déterminées par la loi, prévues au budget et votées peuvent être engagées comme c'est le cas pour les collectivités territoriales. La réglementation en matière de budget permet de contrôler la régularité et la légalité des recettes et des dépenses est, donc, d'encadrer l'action des décideurs publics (exemple du contrôle exercé par le Trésor public, le préfet et la chambre régionale des comptes dans le cas d'une collectivité territoriale).

Les organisations publiques sont confrontées à la concurrence d'autres organisations publiques. Une rivalité existe en effet entre des collectivités territoriales, chacune cherchant à rendre son territoire le plus attractif possible pour les individus mais surtout pour les entreprises compte tenu des enjeux économiques et sociaux que représente cette implantation. Certaines organisations publiques sont aussi concurrencées par des organisations privées comme c'est le cas des hôpitaux publics qui sont en concurrence avec des cliniques privées.

Dans ce contexte, il est indispensable que les organisations publiques mettent en œuvre une démarche stratégique, comme le font les entreprises, pour pouvoir définir et mettre en œuvre des choix stratégiques pertinents. Ceux-ci doivent en effet répondre aux attentes des différentes parties prenantes (comme par exemple les demandeurs d'emploi et les entreprises pour Pôle emploi) et s'inscrire, en plus de cette optique d'efficacité, dans un souci d'efficience puisque la réflexion stratégique se déroule dans le cadre de budgets contraints.

Même si la stratégie des organisations publiques est encadrée, certaines de ces organisations disposent d'une marge de manœuvre dans la mise en œuvre d'actions du fait de l'autonomie qui leur a été accordée (exemple de la Monnaie de Paris, ancienne direction du ministère de l'économie devenue établissement public à caractère industriel et commercial en 2007 ou des universités depuis la loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités).

Les transferts de compétences aux collectivités territoriales ont ainsi élargi la marge de manœuvre de ces organisations publiques. Si ces collectivités doivent exercer certaines compétences bien précises, elles peuvent décider du mode de gestion qu'elles adoptent pour cela. Ainsi, une communauté de communes – à qui les communes ont transféré certaines de leurs compétences de façon obligatoire ou facultative – peut décider d'assurer elle-même certaines activités (comme la gestion de l'eau ou la collecte et le traitement des ordures ménagères) ou de les confier à une entreprise privée par le biais de la délégation de service public, c'est-à-dire de les externaliser.

Les collectivités territoriales disposent donc d'une liberté d'action dans la mise en œuvre de leurs missions (ex : choix stratégique d'externalisation ou non), mise en œuvre qui peut être influencée par les pressions exercées par les parties prenantes.

Les collectivités territoriales ont aussi des opportunités de développement stratégique grâce aux ressources locales dont elles disposent (ex : un patrimoine, une histoire, des ressources naturelles comme des paysages ou un accès à la mer). Elles cherchent ainsi à mettre en valeur ces ressources qui leur sont spécifiques en menant diverses actions de valorisation (ex : création d'un parc à thèmes, de chemins de randonnée, obtention du classement en tant que station balnéaire) car ces ressources locales constituent des atouts stratégiques pour leur développement économique et social.

Section 3 : Structure et principes d'organisation

1-La structure :

La structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. C'est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une firme (ou plus généralement une organisation) répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente

ou tente d'orienter le comportement de ses membres. Le concept de structure donne lieu à diverses interprétations. En effet, la structure peut concerner (A. Desreumaux, 1998) :

les éléments de superstructure : ce sont les éléments les plus manifestes, ceux dont l'organigramme donne une description minimum (mode de division du travail, grands outils de coordination...) ; cela correspond à un découpage du type départemental.

- Les éléments d'infrastructure, moins décrits par un organigramme : planification, contrôle, système de récompense ; ils représentent des aspects tangibles, relativement stables de l'organisation. Il semble pertinent de réserver le terme de structure au premier groupe (élément de superstructure), et de système de gestion au second groupe (éléments d'infrastructure).

La structure apparaît donc comme la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'un tour.

D'où le nom d'école néo-institutionnelle donné aux tenants de cette théorie.

Appliquée à une organisation, la notion de structure peut se définir comme l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. C'est la somme totale des moyens employés pour diviser en tâches distinctes et pour, ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches : répartition des tâches, des responsabilités, mécanismes de coordinations, règles et procédures. Au sens plus étroit, la structure est un agencement particulier de trois catégories d'entités :

- les organes opérationnels ou d'exploitation (fabrication, vente, conception des produits).
- Les services fonctionnels et de soutien (finances, ressources humaines, entretiens).
- Les organes d'état-major aux missions particulières.

2-l'organisation :

Par organisation, on peut comprendre :

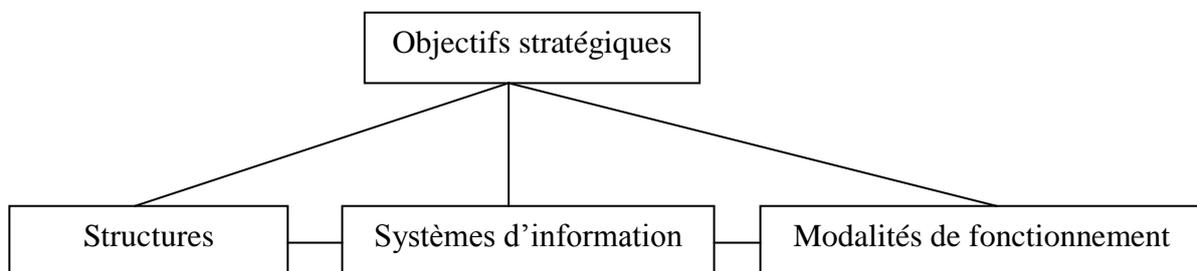
- l'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

- Le cadre que représente pour ses nombres d'états d'un système, après l'action d'organiser, notamment en matière de structure et de culture.

- Une institution sociale en tant que système organisé. Cette dernière définition est largement partagée dans le langage courant.

Selon l'approche volontariste développée par l'école classique¹⁵, s'organiser c'est concevoir et mettre en place les structures, les méthodes et systèmes nécessaires pour atteindre, dans des conditions optimales et en tenant compte des diverses contraintes de l'environnement, un ou des objectifs déterminés.

Cette conception est remise en cause par les écoles plus récentes, qui développent une approche plus déterministe considérant que la difficulté de maîtriser l'environnement de la firme, conduit à proposer une séquence très différente dans laquelle l'organisation est liée à une démarche d'adaptation du type :



Source : DESCRUM AUX-QLAIN théorie des organisations cean édition management et société 1998, page 180.

Afin d'obtenir des membres de l'organisation les comportements individuels et collectifs adéquats pour atteindre les objectifs, on définira :

- les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités.
- Les réseaux de communication entre les services et les personnes.
- Les processus d'information et de prise de décision.

¹⁵ L'école classique se réfère au schéma bien connu.

- Les règles internes de fonctionnement (contrôle, gestion...)
- Les principes de réalisation du travail (procédures, notes, méthodes particulières) et de son contrôle.

Dès lors que leurs objectifs stratégiques se modifient, les organisations ou entreprises doivent s'interroger en permanence sur l'adaptation de leur structure.

Ces structures doivent être aussi flexibles que possibles pour s'adapter également à l'évolution de l'environnement et aux besoins des clients. Dans cette perspective, il est clair que l'organisation doit être au service de la stratégie. Objectifs. Problématique. Résultats :

- L'atteinte des objectifs de la firme.
- L'optimisation de l'emploi des ressources.
- La maîtrise des processus internes.
- La réduction des dysfonctionnements.
- La capacité d'adaptation et la flexibilité.
- La remise en cause permanente.

3-Les grandes modèles d'organisation et leurs conséquences

Selon leur stratégie, leurs marchés, leurs objectifs et modes de management les entreprises sont susceptibles d'adopter divers types d'organisations, dont les principaux sont rappelés ici (v. Giard, 1991).

3.1. Les modèles classiques

Les modèles classiques d'organisation, toujours très présent, sont fondés sur la place éminente de la hiérarchie qui valorise le rôle des cadres dirigeants selon des spécialités bien définies. La clarification des rôles est normalement facile mais peut ne pas éviter des risques de cloisonnement préjudiciables à l'efficacité.

Ces types de modèle, s'appliquent bien, en général, dans un contexte de marché stabilisé ou de marché de demande ou dans les secteurs à haute intensité capitalistique.

Figure 01 : structure par territoriale

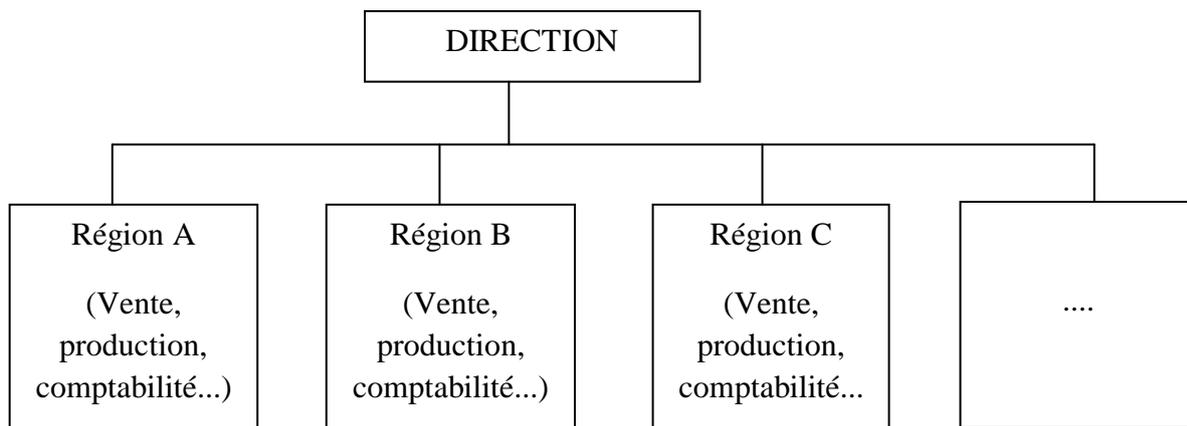
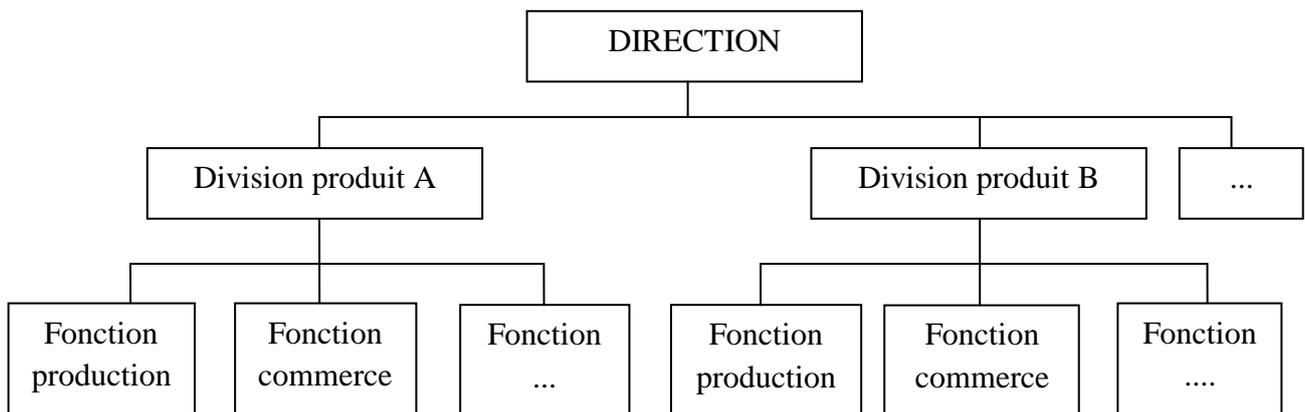


Tableau N°02 : Avantages et Inconvénients du modèle classique

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> •Délégation importante des responsabilités. • Privilège donné aux marchés et problèmes locaux. •Bonne coordination au sein des régions. •Bonne communication avec les intérêts locaux. •Importance du rôle managérial des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> •Forte demande en compétences managériales. • Mauvaise répartition des rôles fonctionnels entre les services centraux et régionaux. • Difficulté du contrôle par la direction.

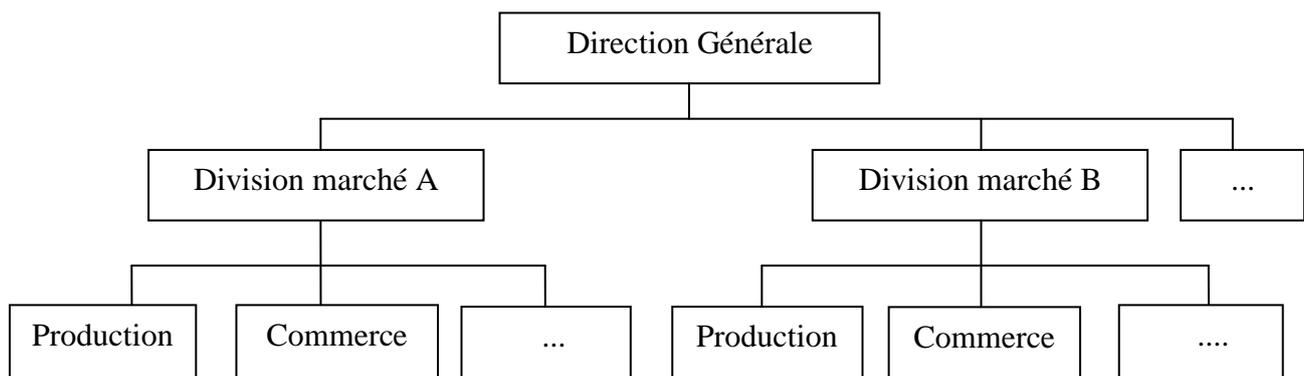
Source: DESCRUM AUX-QLAIN théorie des organisations cean édition management et société 1998, page 180

Figure 02 : Structure décisionnelle par produit :



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Attire l'attention sur les produits. • Responsabilisation des niveaux Produits. • Bonne coordination des activités fonctionnelles. • Accent donné à la formation au management. • Favorise la croissance et la diversité des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande de personnes formées au management. • Risque de faiblesse du rôle des services financiers. • Faiblesse des possibilités de contrôle de la direction.

Figure N° 03: La structure par marché Ce type de structure tend à substituer à la structure par produit...



Source : DESCRUM AUX-QLAIN théorie des organisations cean édition management et société 1998, page 180.

Dans certains cas particuliers, par exemple lorsque quelques grands distributeurs absorbent 80 ...de la production, ou dans le cas du « B To B » (business To business, commerce d'entreprise à entreprise), on voit apparaître des structures par clients (chaque client est géré spécifiquement).

4- la tendance actuelle

Les principaux facteurs influencent les organisations actuelles sont :

- les nécessités de la conduite de projet.
- les implications des démarches qualité, et de maîtrise des processus en tant que philosophie de l'organisation (avec, notamment, la réapparition du compagnonnage).
- La recherche du déplacement de la valeur ajoutée le long de la chaîne de production, incluant parfois un recours plus ou moins important à la sous-traitance (externalisation d'activités).
- La recherche de la « différenciation retardée » avec ses influences en matière de marque et de système de distribution.
- La diminution de nombre de niveaux hiérarchiques débouchant sur de nouvelles définitions du rôle des cadres. Ces évolutions ont des conséquences directes sur l'emploi des personnes, en particulier :
- Le rôle des cadres, dont les fonctions d'expériences, de conseil, d'assistance et de coordination deviennent déterminantes en remplacement et leur fonction hiérarchique traditionnelle.
- Le développement de la responsabilité des intervenants avec de nouvelles définitions des modalités de contrôle des résultats, grâce en particulier au développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

- Le développement de l'autonomie dans le travail et la prise en compte du « jeu des acteurs » sur lequel a insisté de nombreux courants pensent (approches sociologiques, Ecole socio-économique...).
- La mise en place d'une nouvelle culture fondée sur l'expectation du changement et de la flexibilité.
- Le développement de la gestion des compétences.
- L'acceptation de la priorité souvent donnée au cash (production de liquidités) dans les objectifs qui peut s'accompagner d'une certaine « désocialisation » du travail.
- L'importance donnée au rôle et à la gestion des équipes.
- La mise en œuvre de nouvelles philosophies de la rémunération privilégiant davantage l'individualisation des salaires.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous en déduisons que la conception du management public s'inscrit dans une logique instrumentale, où l'exécution des tâches se fait d'une manière hiérarchique, cette tendance a produit des carences dans le fonctionnement administratif ou la routine s'illustre comme un mode de régulation. Il nous a aussi permis de souligner la différence entre management public et privé. Nous avons décrit également, les structures et les principes de l'organisation.

Introduction :

Né de la crise des finances publiques, de la poussée du néolibéralisme économique et de la théorie des choix publics, le nouveau management public a tenté d'intégrer à la sphère publique des concepts traditionnellement réservés au secteur privé, ce phénomène a profondément bouleversé, si ce n'est la mécanique des organisations proprement dites, du moins notre manière d'entrevoir leur fonctionnement et leurs finalités en tant que prestataires à la fois du service et de légitimité publique. Même dans les pays où un tel phénomène n'a pas été mis en avant, de profondes volontés de changement ont été exprimées. C'est le cas aussi de l'Algérie qui manifeste, à travers les déclarations des autorités politiques, une grande volonté de réforme de son système administratif.

Section 1 : L'émergence du management moderne

Durant cette section nous allons présenter la conceptualisation du nouveau management public, la comparaison des administrations du type wébérienne et du type NMP, ainsi que les relations entre ces deux administrations.

1-La conceptualisation du nouveau management public

Le nouveau management public est un concept difficile à saisir à cause de la multiplicité de formes qu'il peut prendre.

Le NMP issu des théories contemporaines du management destinées au secteur privé, le NMP aussi appelé la nouvelle gestion publique (NGP), est d'abord une forme de gestion post-bureaucratique adoptée graduellement depuis des années 1980, par des pays de l'OCDE¹⁶.

Le conseil économique et social des Nations Unies dans sa cinquième session en 2006 présente quelques définitions de base sur cette nouvelle mouvance managériale.

Pour certains auteurs la NGP appelle un changement de culture dans l'administration publique, qui doit devenir « souple, innovante, créative, entrepreneuriale et dynamique » au

¹⁶ Anne Amar, Ludovic Beethu, (*le nouveau management, avantages et limites*) colloque Reser, 28 septembre.

lieu de s'affirmer dans ses règles et des procédures bureaucratiques et de s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux résultats.

D'un point de vue théorique, le NMP est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants (courant néoclassique, théorie des organisations, théories de l'agence, théories des droits), et qui par bien des aspects rejoint l'idéologie du public choice reposant sur l'individualisme méthodologique s'entraînant sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés au travers des individus qui la composent et des stratégies qui leur sont associées, le recours aux privatisations et un plus grand souplesse et décentralisation des unités administratives.

Selon Audrey Becuvel (2005), l'idée générale du NMP est de rapprocher les modes de gestion de l'administration de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratique¹⁷.

Ainsi on peut dire que cette nouvelle conception du secteur Public, s'oppose à l'idéal-type wébérien de la bureaucratie classique établie par Max Weber¹⁸.

- les aires de compétence des secteurs d'activités soient déterminées par des règles administratives ou des lois.
- la hiérarchie administrative comprend différents niveaux d'autorité.
- la gestion des affaires administratives repose sur les documents écrits officiels.
- Les tâches de gestion sont effectuées par des experts.
- les fonctionnaires travaillent en principe à temps plein et leurs heures de travail sont fixes.
- la gestion administrative respecte des règles stables et détaillées.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Jean Mercier, *l'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*, les presses de l'université Laval, 5^e tirage, Canada.

Tableau N° 03 : Comparaisons des administrations des types weberien et NMP:

	Administration weberien	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats satisfaisaient le client
Organisations	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle structure pyramidal)	Décentralisée (délégation des compétences, structuration en réseau, gouvernance
Partage des responsabilités pauliciens/administrations	Confus	Claire
Exécutions des taches	Division par utilisation spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrat
Promotions	Avancement à l'ancienneté pas de favoriser	Avancement, mérite a la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateur de suivi	Indicateur de la performance
Type de budget	Axé sur le moyen	Axé sur les objectifs

Source : Anne amar , Iudovie Beetheua, (le nouveau management, avantages et limites) colloque Reser, 28 septembre

2- les relations public /privée :

Traditionnellement, c'était plutôt en matière de comparaison que l'on mettait en parallèle les mondes public et privé. Implicitement, cette démarche comparative contient l'idée d'une dichotomie entre les deux.

Aujourd'hui, le clivage entre les deux mondes est en voie de diminution : d'une part en raison des situations hybrides évoquées ci- avant ;

- d'autres part parce que des liaisons et des partenariats existent de plus en plus entre organisations publiques et des organisations privées pour la réalisation de certaines activités mêlant les intérêts des deux secteurs.

Ce type de relation n'est d'ailleurs pas nouveau. Les organisations privées participantes au service public sont nombreuses, par exemple dans les secteurs de l'éducation ou la santé, et traduisent déjà depuis longtemps cette liaison entre deux mondes, le milieu hospitalier en particulier, connaît très bien la notion de partenariat public privé, pour l'avoir mise en pratique depuis de nombreuses années, tant dans l'activité de ses médecins praticiens (qui peuvent être à la fois des agents publics et des praticiens libéraux exercent leur activité privée au sein de la structure publique).

Selon R. Petrella, la base théorique sur laquelle se fonde le partenariat public privé relève à la fois des principes de l'économie libérale capitaliste de marché et des principes de l'économie « social » corporatiste...

Ainsi si les relations publiques/ privées ne sont pas nouvelles, le fait de les avoir formellement encouragés et réglementées est lui tout à fait récent en France.

Le nouveau régime des contrats de PPP en France affiche clairement un objectif d'efficacité. Il est un effet supposé permettre l'optimisation des performances respectives des secteurs publics et privés afin de réaliser rapidement les ouvrages dont la collectivité a un besoin relativement urgent les qualités de flexibilité et d'innovation, habituellement reconnus au secteur privé, sont mises en avant pour justifier ce dispositif. Il s'agit également de répartir les risques sur les domaines les mieux maîtriser par chacun, du moins en théorie.

Plus généralement enfin, la formalisation juridique et l'encouragement de ces PPP ne sont elle pas une manière d'occulter la vraie question, qui est d'améliorer la performance de l'action publique en tant que telle? Quoi qu'il en soit, l'association entre public et le privé constitue bien une manière complémentaire de dépasser les frontières traditionnelles entre les deux sphères¹⁹.

Section 2 : les différents outils de management moderne

¹⁹ *Anni Bartoli, Management des organisations publiques, 3^{ème} Edition Dunod, Paris année, p. 376.*

Le management public ne peut être réduit à une boîte à outils où les responsables piocheraient indifféremment une comptabilité budgétaire ou analytique, un système d'information, une communication externe ou un tableau de bord. Le management n'est pas la somme des outils modernes de gestion : c'est la mise en perspective stratégique de ces outils. Il est possible de classer les outils de gestion en trois catégories interdépendantes : les outils de finalisation les outils de contrôle et les outils d'animation. Aucune de ces catégories ne peut prétendre, à elle seule, apporter de solution globale à l'ensemble des problèmes rencontrés par une organisation publique. C'est précisément dans la recherche d'équilibre entre finalisations, contrôle et animation que les problèmes doivent être inscrits. Malheureusement, les outils de gestion sont soumis aux effets de mode et aux pressions du marché de l'organisation. Les administrations, qui ont connu pendant des années une pénurie d'outils de gestion, sont aujourd'hui confrontées à une saturation instrumentale de leur management qui occulte les objectifs qu'elles poursuivent. Malgré la similitude des termes et des appellations avec le management privé, les instruments de gestion doivent être adaptés aux contraintes et aux spécificités des administrations. Il convient également de s'interroger, tout au long de l'analyse, sur l'intégration de chaque outil dans le système de gestion de l'organisation : l'on ne peut prétendre faire de « la comptabilité analytique » lorsque l'on fait simplement de la comptabilité des engagements, faire du « contrôle de gestion » lorsque l'on s'est contenté de débaptiser d'anciens services en « centres de responsabilités », ou faire du « marketing » parce que l'on met une boîte à idées à la disposition des usagers.

1. **Les outils de finalisation** : en accord avec l'approche systémique des organisations, le système de finalisation présente dans toute organisation vise principalement à en déterminer les objectifs la composant. Les objectifs d'une organisation doivent former un ensemble pyramidal et cohérent. La base de la pyramide est composée d'un ensemble d'objectifs quantifiés, suffisamment précis pour pouvoir influencer l'activité des opérateurs. Ensuite, à un niveau intermédiaire les axes stratégiques sont généralement formulés de manière qualitative visent à exprimer les grandes options qu'il conviendrait de mettre en œuvre afin d'atteindre les finalités de l'organisation dans ce schéma théorique. l'on trouve le niveau d'objectifs le plus élevé et, corrélativement celui dont expression garde le caractère le plus général. les finalités sont le reflet du système de valeurs d'une organisation ; elles formulent les règles du jeu ont vigueur en leurs siens et dans leurs rapports avec l'environnement. aussi définirons – nous à la suite de P.Tabatoni et P.Jarnirou le système de finalisation en tant que « processus

d'orientation des activités qui déterminent leurs natures, leur localisation, leur niveau leur distribution temporelle leurs composantes opératoires principales en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs ». ²⁰Pour ce qui concerne les organisations publiques, nombreux sont les obstacles qui s'opposent à l'existence d'un système de finalisation aussi convergent que celui qui vient d'être présenté. Néanmoins, certaines expériences ponctuelles ont pu être menées qui seront présentées ci-après. Finaliser une organisation, lui assigner des objectifs portant tant sur le court que sur le moyen terme, est une étape déterminante de la démarche managériale. Les outils généralement utilisés sont d'une part, la stratégie entendue comme une méthode d'affectation des ressources afin d'assurer le développement de l'organisation et d'autre part, la direction participative par objectifs (DPPO) et le budget base zéro (BBZ), davantage tournés vers la détermination des objectifs de gestion.

1- 1 L'analyse et la planification stratégique : démarches largement répandues auprès des entreprises, visent à assister la direction générale dans sa mission de pilotage stratégique de l'organisation. Dans les administrations publiques françaises, les centres de décision sont marqués de longue date par le sceau du centralisme. Par conséquent, il peut paraître paradoxal de parler de stratégie à propos d'une organisation publique dont le sort dépend largement de l'échelon central. Pourtant le double phénomène de décentralisation et de déconcentration des activités a ouvert de nouveaux horizons en élargissant les marges de manœuvre de la plupart des services. Désormais, de nombreuses organisations publiques font, peu ou prou, de la stratégie ; parfois même sans le savoir, c'est-à-dire sans que cela donne lieu à une réflexion organisée et formalisée, à l'instar des stratégies des entreprises privées. Il convient en premier lieu à revenir sur la notion stratégie afin de montrer ensuite la pertinence de son application à certaines organisations publiques. Le cas des communes fera l'objet d'un développement particulier. L'origine militaire a longtemps marqué la pensée stratégique de l'organisation. L'on peut ainsi expliquer le peu d'intérêt porté pendant de nombreuses années à la phase de mise en œuvre considérée comme (allant de soi) et se situant de fait en dehors du périmètre d'intérêt des stratèges. A la suite de P.Tabatoni et P.Jarniou, nous définirons la stratégie comme « un choix de critères de décision dites stratégique parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation ».

²⁰ P.Tabatoni et P.Jarniou, *les systèmes de gestion, politiques et structures*, paris, PUF, 1975, p.57

²¹Ainsi, le concept de stratégie paraît-il indissociable des notions de marge de manœuvre et de forces concurrentielles. Tout d'abord l'existence de marges de manœuvre exploitables par les dirigeants est une condition préalable à la démarche stratégique : il ne saurait y avoir de réelles stratégies dans une organisation dont le périmètre d'activité est entièrement contraint ou dont les produits sont définis par loi. De même, on considère généralement qu'une organisation doit procéder à la mise en œuvre de stratégies pour mieux tirer parti d'un environnement marqué par la présence de forces concurrentielles qui risque de mettre en péril sa survie. Pour ce qui concerne le milieu industriel, M. Porter cite cinq dangers qui ont une portée majeure : la rivalité entre firmes existantes, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et enfin la menace des produits ou services substituables²². Ainsi définit la démarche stratégique paraît, en milieu public, peu pertinente du fait notamment de l'absence de marges de manœuvre stratégiques et du caractère illégitime de la concurrence. Les marges de manœuvre des organisations publiques en matière d'affectation des ressources sont largement contraintes par des dispositions statutaires : le principe de spécialisation des organisations publiques constitue, en effet, l'un des piliers du droit administratif. Si une organisation publique s'avise, par exemple, de diversifier son activité, les corps d'inspection ou le juge administratif ne tardent pas à relever le fait, et à sanctionner l'élargissement, non prévu par la loi, des périmètres d'intervention. La concurrence peut revêtir pour une organisation publique deux aspects : concurrence avec une autre organisation publique, ou une concurrence avec une entreprise privée. Nombreuses sont désormais les organisations publiques qui, de fait, se trouvent en concurrence avec des entreprises. C'est le cas à l'évidence du secteur hospitalier, mais aussi de certains établissements publics de l'Etat ou encore, de manière plus inattendue, de diverses organisations publiques gestionnaires d'activités telles que les loisirs. Nous nous en tiendrons à deux exemples relatifs à des secteurs différents de l'action publique :

-Les Directions départementales de l'équipement (DDE) se trouvent confrontées, dans le domaine de l'aménagement urbain, à une concurrence accrue de la part tant d'organismes privés (bureaux d'études) que d'entités publiques (agences techniques départementales). Mais alors que les administrations font l'expérience d'une concurrence de plus en plus vive, les entreprises du secteur concurrentiel cherchent à diminuer l'intensité de celle-ci. Ainsi, la

²¹ Ibid. p.66

²² M.E. porter, choix stratégiques et concurrence, paris, Economie, 1982, p.4

recherche d'alliances est devenue un volet non négligeable de la stratégie des entreprises, la recherche de la sécurité au travers d'alliances stratégiques, se substitue à la compétition frontale ; on peut dès lors observer une remise en cause partielle du dogme de l'affrontement concurrentiel²³. Aussi, la démarche stratégique trouve-t-elle à s'appliquer, mutatis, dans les organisations publiques. Des pratiques stratégiques sont d'ores et déjà repérables dans certains secteurs de la puissance publique. Nous nous bornerons à citer ici deux exemples particulièrement significatifs : l'existence d'un centre d'analyses stratégiques au niveau de l'Etat, et la recherche de formules de coopération entre organisations. Créé en 2006 à la suite du commissariat général au plan, le Centre d'analyse stratégique assure des missions de veille, d'expertise et d'aide à la décision, pour la définition et la mise en œuvre des politiques publiques dont l'Etat a la charge. Il est rattaché au Premier ministre, et est chargé d'alimenter par ses avis les orientations stratégiques dans les grands domaines de sa compétence. Sans doute est-il ambitieux de définir une stratégie pour l'ensemble de l'Etat. Du fait de la rationalité politique, comme le rappelle E. Chelimsky ²⁴« tout acte politique est un compromis. Quand une loi est formulée au Parlement ou ailleurs, il s'agit moins de voter la loi idéale, que de trouver la position politique qui permettra à une bonne loi de passer. Cela implique nécessairement un langage vague et peu précis le langage du compromis ». A l'évidence, la formulation d'une stratégie globale, qui chercherait une certaine optimisation de l'action de l'Etat est peu vraisemblable. En revanche, la fonction d'analyse et de veille stratégiques doit évoluer pour parvenir à aider les gouvernants à mieux déterminer les priorités et définir leurs programmes.

1-2 **Des stratégies de coopération** se sont, par ailleurs, développées visant à partager entre plusieurs entités un investissement lourd, qu'une organisation pourrait difficilement supporter seule. Ces coopérations ont été promues tant au sein du secteur public et secteur privé.

1- 3 **La direction participative par objectifs (DPPO)** : a principalement pour objectif la décomposition des objectifs globaux d'une organisation en objectifs opérationnels. Les différents systèmes de direction par objectifs relèvent en effet dans leur principe, à l'instar de nombreux autres outils de gestion, du simple bon sens ; il s'agit de mettre en œuvre une

²³ P.Dussauge, B. ramanantsoa, *stratégies relationnelles et stratégies d'alliance technologique, in revue française de gestion, mars- avril-mai 1988, p.22*

²⁴ *Intervention d'E. CHELIMSKY citée in p. viveret, l'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au premier ministre, paris, la documentation française, 1989, p.102.*

méthode visant à décliner les objectifs globaux de l'organisation, déterminés par le système de planification, en objectifs opérationnels associés, d'une part, à des acteurs, et d'autre part, à des niveaux de responsabilité. On outre, les systèmes de DPPO postulent l'efficacité de la motivation de l'homme par l'initiative et l'autonomie qui lui sont laissés. La DPPO a son credo qui peut être résumé par « contrôler avec les hommes, et non malgré eux ». Plus précisément, elle repose selon h. Bouquin sur trois préceptes principaux :

-la satisfaction de l'individu,

-La réalisation de ses besoins d'estime et d'épanouissement,

-La détermination d'objectifs permettant de déléguer aux individus les moyens de les atteindre. Un tel système de gestion peut paraître idyllique, empreint d'une certaine naïveté peu en rapport avec la vie des organisations. De fait, au contact des expériences menées des dysfonctionnements sont apparus : un certain arbitraire dès le système d'évaluation, notamment dans le secteur des services, du fait d'une grande difficulté à mesurer les performances, le choix de solution privilégiant le court terme... . L'expérimentation de la direction par objectifs en milieu public fut d'abord l'œuvre de l'administration américaine sous le mandat de président Nixon. Dès 1973, en effet, sous le nom de (management by objectif). Cette nouvelle technique budgétaire fut introduite d'abord dans trois ministères importants et ensuite généralisée à l'ensemble des ministères fédéraux. En France, il a fallu attendre réellement la mise en œuvre de la loi organique du 1 août 2001 relatives aux lois de finances (LOLF) pour qu'une relation directe soit établie entre gestion budgétaire et management par objectifs. Encore s'agit-il d'effets induits de la (LOLF) qui construite autour de la notion de performance des politiques publiques, ne manque pas de mettre en valeur la contribution des agents à la performance globale des programmes auxquels ils sont affectés. La question de la rémunération de la performance par l'attribution d'une prime individuelle, remise en cause annuellement, se pose inévitablement comme un bouclage managérial de la seule logique budgétaire. A titre d'exemple, sans attendre le déploiement de la LOLF, la loi d'orientation de la sécurité intérieure (LOPSI) des 29 août 2002 a prévu la mise en œuvre d'un management par objectifs pour les services de la police nationale associés au versement de primes individuelle et collective en fonction de l'atteinte des objectifs fixés en début d'année.

1- 4 La méthode du budget base zéro (BBZ) : repose sur une hiérarchisation des objectifs opérationnels d'un service, condition préalable à la réalisation du budget. Plus précisément, la méthode peut être décomposée en trois phases : Demander à chaque responsable de découper son activité en mission indispensable et en mission proposées en supplément ; Proposer les moyens souhaitables pour chacune des missions dans les deux catégories ; Justifier ses demandes budgétaires par une hiérarchie des missions qu'il propose et leur évaluation, en matière de coûts et avantages, relativement à des solutions alternatives. Fondamentalement, cette méthode budgétaire doit conduire la hiérarchie à s'interroger sur le degré d'urgence des missions proposées par les services afin d'opérer une affectation des ressources, nécessairement limitées, de l'organisation. En ce sens, le BBZ constitue bien un outil de finalisation. L'ambition de cette démarche était au départ clairement affichée : il s'agissait de pallier prioritairement les deux inconvénients majeurs des systèmes budgétaires traditionnels tels qu'on peut les détecter en pratique, soit :

- En premier lieu, la non-remise en cause de l'efficacité des activités courantes et existant d'une organisation ;

-En second lieu, l'absence d'une mise sous tension des services qui jouent le jeu des avantages acquis. Cela conduit la démarche budgétaire classique à un véritable routin, à un constant accroissement des démarches et à une inflation irrésistible des affectations. Contrairement à de nombreux outils de gestion, le BBZ est issu directement de la pratique irrésistible des affectations. Contrairement à des nombreux outils de gestion, le BBZ est issu de la pratique. Cette méthode d'analyse budgétaire à, en effet, été conçue et mise en œuvre par p.Pyhrh en 1969 pour le compte de la société informatique Texas instrument par la suite, le BBZ fut appliqué dans de nombreuses entreprises et fut même introduit par le président J carter dans l'administration fédérale américaine dès 1976. Les présidents des Etats unis d'Amérique s'efforcent, en effet, d'associer leur nom à une réforme de la démarche budgétaire fédérale. Le président carter ne faillit pas à la règle. En France, et après de nombreuses tentatives pour l'essentiel infructueuses, c'est encore la LOLF qui a inscrit dans la réalité budgétaire, la démarche BBZ sous la forme de la (justification au premier euro) (JPE) des crédits. Il s'agit de présenter au législateur l'ensemble des déterminants de la dépense publique en termes physiques et financiers, et non de se contenter, comme par le passé, de présenter les seuls écarts par rapport au (service voté) reconduits presque automatiquement d'une année sur l'autre. Outil d'une meilleure gouvernance budgétaire, la JPE est également un élément de

responsabilisation des services et de transparence de la gestion publique. La JPE permet ainsi de mettre en valeur l'utilité et la pertinence budgétaire de la dépense. Elle constitue désormais un argument de discussion parlementaire directement lié à la performance et aux finalités mêmes de l'action publique. Au terme de ce développement, il apparaît que, si la divulgation des outils de finalisation auprès des organisations publiques reste pour l'heure limitée, c'est que la définition de missions des organisations publiques relève principalement du pouvoir politique.

2. **Les outils de contrôle** : parmi les outils modernes de contrôle, trois d'entre eux dégagent dans les expériences mises en œuvre dans les administrations : les systèmes de comptabilité analytique, les tableaux de bord, et l'audit.

2-1 Les systèmes de comptabilité analytique, ainsi que l'ensemble des méthodes relevant d'une approche économique de l'entreprise analyse des investissements, contrôle budgétaire qui ont été élaborés et éprouvés au sein du monde industriel à la fin du siècle dernier. Certes, ces systèmes ont connu des développements ultérieurs, parfois même des méthodes alternatives ont pu voir le jour afin de pallier les lacunes identifiées des méthodes les plus classiques. Dans ce domaine également une certaine dialectique permet en permanence l'éclosion de nouveaux facteurs de progrès. Néanmoins, il apparaît indiscutable que les principaux jalons de la comptabilité analytique étaient jetés dès cette époque par celui dont le nom est de nos jours associés à un système de gestion largement décrié : F.Taylor, fondateur du système taylorien. Aussi, les différentes méthodes de comptabilité analytique sont-elles largement marquées par leur origine industrielle, et reposent-elles sur des caractéristiques propres à ce secteur à la fin du siècle dernier ; c'est notamment le cas de la prédominance des charges directes vitale à l'époque, moins significatif aujourd'hui. La comptabilité analytique constitue un système d'information financier qui vise à déterminer les coûts affectables à un pôle d'activité ou à un produit. Il s'agit en premier lieu de l'un des systèmes d'information dont dispose une organisation. Sous la vocale (système d'information), aujourd'hui fortement utilisé tant par les praticiens que par les théoriciens, l'on fait généralement allusion aux moyens humains et matériels (en particulier informatique) dont la fonction est de collecter, traiter, stocker, et communiquer des informations. Toute organisation publique dispose ainsi de (système d'information) (voir ERP, en France PGI, progiciel de gestion intégrée). La notion de coût est au centre de toute démarche de comptabilité analytique, il s'agit pourtant là d'un concept qui ne va pas de soi et qui mérite

quelques et c Simon, nous en proposerons la définition suivante : « un cout est un calcul par lequel on regroupe des charges selon un critère jugé pertinent, ce qui suppose que l'on ait défini préalablement l'usage qu'on souhaite en faire).²⁵

Les diverses natures de couts peuvent être classées en fonction de l'usage auquel ils se prêtent dans une organisation ; ainsi A.Burlaud propose une typologie de l'utilisation possible des couts ;

- Alimenter un processus récurrent de contrôle des couts,
- Alimenter une réflexion sur des choix, éclairer des décisions ponctuelles,
- Alimenter une procédure de prévision : la préparation des budgets Sont concernées par la première catégorie, les méthodes de comptabilité analytique qui permettent d'une part, d'évaluer les couts de revient et d'autre part, de développement des analyses en matière de point mort ou encore de contrebutaient. Ces méthodes recouvrent des logiques largement répandues en pratique. Elles peuvent être formalisées de la manière suivante : le principe qui régit les approches en couts partiels consiste à ne pas répartir les charges indépendantes du niveau d'activités (appelées charges de structure, à les considérer globalement et à étudier de quelle façon chaque activité contribue à la couverture de ces charges. Plus précisément, dans l'optique de cette méthode, l'on suivra tout particulièrement soit le cout variable, soit le cout spécifique.

2- 2 Les approches courantes de comptabilité analytique :

²⁵ A.Burlaud et Simon, *couts/ contrôle, paris vuibert-gestion, 1981, p.14*

Approches	La méthode	Limites de la méthode
Cout complet	Séparation des charges directes et des charges indirectes	Complexité du système d'analyse des charges indirectes répartition des charges indirectes entachée d'un certain arbitraire
Cout partiel direct costing	Suivi des coûts variables et/ou des coûts spécifiques analyse de la contribution de chaque activité à la couverture des charges de structure	En pratique Il est souvent difficile de dissocier les coûts fixes et les variables
Nature des charges	Opérationnelles	Structure
Directe	1	3
Indirecte	2	4

Le cout variable est constitué des charges de catégorie 1 et 2 du tableau, soit l'ensemble des charges qui, pour une organisation ou un service donné, évoluent avec le niveau d'activité. Il est également pertinent de suivre l'ensemble des charges liées à l'existence même d'un produit ou d'un centre de responsabilité²⁶ ; dans ce cas, il convient d'ajouter au cout variable les charges directes de structure (soit au total les charges de catégorie 1, 2 et 3) restent ainsi isolées les charges qui posent problème dans la vie d'une organisation publique ou privée.

Bien qu'il soit délicat d'établir un tableau complet de l'état des pratiques, en l'absence d'études précises sur le sujet, l'on peut néanmoins faire les remarques suivantes ;

-Bien souvent, c'est à des fins de tarification qu'ont été mis en place des systèmes de connaissances des couts ; l'approche par les couts complets a donc été privilégiée au détriment du direct costing. De tels systèmes de comptabilité analytique ont été depuis de

²⁶ Un centre de responsabilité peut se définir comme une entité organisationnelle de gestion qui dispose d'une relation autonomie, d'une délégation d'autorité sur les moyens et de capacité de négociation sur ses objectifs.

longues années mises en place non seulement aux ministères de l'équipement et de la défense. Traditionnellement en avance en la matière, mais également dans diverses collectivités territoriales²⁷.

2-3 le tableau de bord : peut être défini comme un ensemble d'indicateurs d'aider un gestionnaire à mesurer les performances de l'organisation dont il est responsable ainsi que l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Ce type d'outils constitue ainsi un système de suivi des indicateurs physiques et financiers déterminant pour un centre de responsabilité. Aussi permet-il à la fois d'opérer une mesure d'écarts et de procéder à l'évaluation des performances. La mise en évidence d'écarts entendus comme la différence entre des prévisions et des réalisations constatées, représente l'un des axes fondamentaux du contrôle de gestion ; le suivi des écarts permet d'introduire un effet de retour, de nature à conduire l'organisation sur la voie de l'apprentissage en corrigeant les lignes d'action préalablement mises au point. De même, le calcul d'écarts permet de localiser et d'imputer les responsabilités parmi les maillons intervenant dans le processus inducteur de coûts. Un renouveau de la démarche a été entrepris à la suite de la publication des travaux de D. Norton et R. Kaplan relatif à un tableau de bord plus dynamique et privilégiant la prospective : là (balanced scorecard). Ou tableau de bord prospectif. Outil d'un meilleur reporting, conçu dans un premier temps pour le secteur privé, la balanced scorecard est construite autour de quatre axes essentiels d'analyse :

- les résultats financiers ou budgétaires ;
- la satisfaction des usagers ou utilisateurs ;
- l'amélioration des processus internes ;
- l'innovation, et l'apprentissage, et l'apprentissage organisationnel.

Il s'agit d'établir les liens de causalité et les relations managériales entre les différends. Axes, dans une perspective de performance globale de l'organisation, en croisant indicateurs financiers et non financiers, indicateurs de court et de longs termes. Plusieurs administrations françaises se sont doté de balanced scorecard, notamment la défense nationale, et de nombreuses collectivités locales importantes.

²⁷ F. Meysonnier, *contrôle de gestion communal : les conditions de l'efficacité*, en *revu française de gestion* sept-octob 1991, p.54-62

2-4 L'audit est désormais considéré comme un simple synonyme (d'étude), de (diagnostic), (voire même d'enquête). Aussi les domaines auxquels il trouve à s'appliquer, sont-ils aujourd'hui quasiment sans limite ; il n'est pas rare que la littérature spécialisée et la presse se fassent l'écho de rapports relatifs à (l'audit de début de mandat) d'une commune ou d'un conseil régional, à (l'audit d'évaluation de l'aide aux entreprises) d'une région, ou encore à (l'audit de modernisation) de ministères. L'audit ne connaît plus de frontières. Son succès (ainsi que son galvaudage) est particulièrement le fait des professionnels qui ont tout intérêt à faciliter la divulgation d'un terme qui dans un domaine plus restreint « la comptabilité et les finances » s'est imposé dans le monde entier comme une démarche rigoureuse et performante. Nous retiendrons la définition suivante de l'audit : L'audit est (l'examen professionnel d'une information, en vue d'examen professionnel d'une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information). Dans le cadre de la modernisation de l'Etat, la démarche d'audit est l'objet d'un vif intérêt, notamment de la part inspections générales qui intègrent de plus en plus fréquemment ses méthodes dans leurs propres missions. De même, de nombreuses administrations ont entrepris de former leurs propres auditeurs internes. Au total, il apparaît que les organisations publiques n'ont introduit, pour l'heure, les outils modernes de contrôle que timidement ou sous l'effet de contraintes externes : la LOLF, les exigences des financements européens, la coopération multinationale, notamment.

Les critiques attribuées aux outils de contrôle mis en œuvre par les organisations publiques sont de deux ordres.

Tout d'abord, on peut noter qu'ils sont parfois mis en cause pour des raisons techniques au sein même de leur secteur d'origine, le secteur industriel. A la méthode du cout de revient complet, par exemple, il est reproché le caractère arbitraire des clés utilisées dans la répartition des charges sont devenues très significatives compte tenu de l'évolution des techniques. Mais surtout, la transposition de tels outils dans les organisations publiques un élément s'est heurtée à de nombreuses difficultés liées, d'une part, à leur appartenance à un secteur spécifique – le secteur public et d'autre part, à la nature de leur activité l'appartenance au secteur public a souvent constitué un frein à l'introduction d'outils managériaux de contrôle : la mise en œuvre d'une mission de service public, par exemple, peut servir dans

certain cas de paravent, par exemple, peut sévir dans certains cas de paravent d'alibi, de facteur de résistance culturelle. Sur le plan technique, la difficulté à identifier clairement le périmètre de certaines organisations publiques rend particulièrement délicate l'analyse des coûts. La nature des activités développées par les organisations publiques est également perturbatrice pour la mise en œuvre du système du contrôle. Il en est ainsi de leur caractère difficilement mesurable :

A titre d'exemple, l'activité hospitalière a été pendant longtemps mesurée par le nombre de journées d'hospitalisation, étalon qui permettait l'établissement du budget et servait à déterminer la situation financière de l'hôpital. Un tel système de mesures s'est vite révélé imparfait ; des effets non recherchés sont apparus : les acteurs en l'occurrence les médecins et les cadres administratifs ont cherché à maximiser le nombre de journées, ce qui s'est traduit par une croissance des coûts supportés par la collectivité du fait de l'allongement de la durée de séjour en cas de sous-activité au-delà même de ce qui était nécessaire pour les malades. Il a fallu attendre 1983 pour qu'une comptabilité analytique hospitalière soit conçue et promue par la classification des malades en « groupes homogènes de malades » permettant d'identifier les coûts par activités majeures et centres de responsabilités. Les lois de financement de la sécurité sociale, à compter de 2003, ont inscrit une nouvelle exigence de pilotage de l'activité hospitalière et de la maîtrise des coûts par l'instauration de la tarification à l'activité (T2 A), qui constitue désormais le cadre d'allocation des ressources aux établissements, selon un calendrier progressif s'étalant jusqu'en 2012.

3 Les outils d'animation : les années 1990 ont donné aux outils d'animation, un écho très profond dans les services publics. La convergence de la science sociale américaine et de la sociologie française des organisations, a tout particulièrement facilité leur introduction dans les administrations. Les instruments de finalisation et de contrôle avaient montré, à partir de 1960, leur limite en réduisant l'organisation à un assemblage rationnel d'ensemble et de sous-ensembles inertes et interchangeables à loisir. En France Michel Crozier a dénoncé le caractère réducteur de ces modèles et de ces agencements savants en rappelant l'importance des facteurs humains dans l'organisation. Celle-ci ne serait pas un lieu à l'abri des tensions, livré à l'excellence des outils purement qualitatifs mais un lieu travaillé par les conflits d'intérêts et médiatisés par les individus, ouverts à leurs propres stratégies.

Pour n'être point tout à fait nouveau, le diagnostic fut conforté par le renouvellement des outils mis en place dans les entreprises et, avec un certain décalage, dans les services publics. La certitude que les vieux liens hiérarchiques tissés par les dispositions réglementaires et statutaires ne suffiraient plus à « mobiliser les énergies » et la conviction qu'un système de comptabilité analytique ne vaudrait que par les hommes chargés de l'alimenter, conduisent beaucoup de responsables publics à rechercher dans les outils d'animation le moyen de favoriser le dialogue social et de mobiliser les hommes autour d'objectifs fédérateurs. Les outils d'animation permettent aux organisations publiques de renouveler leur image auprès de leurs propres agents et de leurs publics traditionnels. C'est également l'occasion de mieux faire passer les changements radicaux auxquels les mots et leur sens. Avec les outils d'animation, les services entrent dans une nouvelle génération de managements, un pilotage en quelque sorte au second degré de l'organisation : le management du management. Depuis quelques années, divers outils d'animation ont été expérimentés dans les services publics aussi bien dans les administrations de l'Etat que dans les collectivités territoriales.

3- 1 les projets de service : version publique des projets d'entreprise, on les retrouve sous des noms différents : projets de ville, projets d'administration, projets d'établissement... . Comme dans les entreprises, ils se présentent sous la forme d'une charte commune, diffusée à tous les échelons de la hiérarchie, rappelant les fondements minimums, plus petits communs dénominateurs des stratégies individuelles et des objectifs de l'organisation. Ces Basic Beliefs, retracés dans des documents écrits, permettant aux agents, quelque fonction qu'ils occupent de se référer à des valeurs identiques. On distingue généralement²⁸ trois grandes catégories de projets de services selon les finalités qui leur sont assignées :

-les projets de service dont la finalité sont d'agir sur la mobilisation des ressources humaines. L'on recherche avant tout, dans cette démarche, une adhésion des hommes à des références productives, de telle sorte que chacun puisse pleinement s'investir dans les objectifs communs.

-Les projets de service dont la finalité est de favoriser la réorganisation d'une direction ou d'un établissement, en posant comme référence commune les nouveaux circuits de décisions et de productions. L'on recherche alors dans le projet de service un effet de levier interne

²⁸ J. duranton, *la gazette des communes*, mars 1986 ; p. Gibert et G. pascaud, *des projets d'entreprise pour les organisations publiques*, revue *politiques et management public*, vol.7, n°2, 1989, p.162.

permettant de mieux faire comprendre aux agents publics la nécessité des nouvelles procédures ;

-Les projets de service dont la finalité est d'adapter les missions d'une organisation aux nouvelles données de l'environnement. La recherche d'une meilleure communication avec l'extérieur, notamment avec les usagers clients est au cœur du dispositif mis en place. Cette formalisation est, à bien des égards, purement didactique dans la mesure où nombre de projets de service recourent les trois niveaux de préoccupations. L'exemple des directions départementales de l'Équipement illustre cette interdépendance des niveaux de préoccupation managériale dans l'élaboration des projets de service.

A partir de 1983, le ministre de l'Équipement a dû affronter une réorientation complète de son organisation et de ses missions, conséquence inéluctable des lois de décentralisation et des modifications de l'environnement. En 1985, le ministère de l'Équipement s'engagera alors dans une démarche globale de modernisation dont le levier fut désigné comme le « projet de l'Équipement ». Aujourd'hui les projets de service sont intégrés dans des plans objectifs moyens, mettant en corrélation les stratégies nationales, locales, et les moyens de nature à les soutenir. Quelles que soient les démarches utilisées, ou les options retenues, l'on retrouve au cœur des dispositifs des projets de service une démarche participative permettant d'impliquer les agents et leur hiérarchie. Cette caractéristique situe résolument les projets de service du côté des outils d'animation. Aux côtés des outils centrés sur l'organisation, l'on trouve des outils d'animation chargés de favoriser l'amélioration de la qualité de service. Les collectivités territoriales et les administrations de l'État généralisent, depuis une quinzaine d'années, des démarches « qualité » s'assignant comme objectif de rendre un meilleur service aux usagers. En 1989, l'on pouvait ainsi dénombrer environ 2000 cercles de qualité dans les organisations publiques, témoins de l'engagement des services vers ces démarches participatives. Le cercle de qualité a représenté la forme la plus notable des démarches participatives et peut se définir comme la formation collective de propositions d'amélioration touchant à la qualité des services rendus. La démarche « cercles de qualité » se caractérise par la réunion volontaire d'agents en sous-groupes sous l'égide d'un responsable, abandonnant pour l'occasion le strict terrain hiérarchique pour remplir une mission de révélateur des idées et des propositions du groupe. Le chef de service devient alors un animateur, un « faciliter » transaction indispensable pour la mobilisation des idées individuelles autour du thème de la qualité. Vénus de l'industrie où ils avaient permis une

approche ascendante de la qualité et un abaissement significatif de certains couts écho puissant dans les services publics. Les années 1980 ont ainsi fait une très large part aux outils d'animation dans le management des organisations public, en diffusant une version particulière du management participatif. Ce dernier, décliné sous des noms de marques et des modalités différentes a permis aux administrations de renouveler les modes de commandements traditionnels qui avaient dans la période précédente montré leur limite. Il n'est cependant pas sûr que le changement soit aussi radical qu'il y paraît : les outils d'animation ont-ils changé la nature même du management les organisations publiques, ou ont-ils tout simplement modifié l'ordre des messages pour instituer un nouveau lien hiérarchique tout à la fois plus efficace et plus souple, un compromis plus acceptable pour les différents partenaires soucieux sans nul doute, le développement du management participatif dans les services publics a-t-il été plus rapide que celui de tous les autres outils de gestion. Bien que méfiantes, voire hostiles, les organisations syndicales n'ont guère choisi le management participatif comme levier de conflits. Certains syndicats, notamment la CFDT, ont même participé sous des conditions précises à des expériences de projets de service ou de qualité totale menées dans les administrations. Les thèmes de l'animation se prêtent plus que d'autres à un relatif consensus au sein des administrations : une meilleure communication, l'amélioration de la qualité, la responsabilisation des agents ou la mobilisation des énergies sont autant de séquences différentes d'un même jeu de recomposition du conflit hiérarchique au sein des organisations. Par nature, les outils d'animation rencontrent sans obstacle les fondements culturels des services publics, plus particulièrement l'égalitarisme vigilant des corps de fonctionnaires. A n'en pas douter, il est plus aisé pour la direction d'un projet de service que de mettre en place un système de comptabilité analytique dont chacun sent bien qu'il menacera directement le libre jeu des intérêts individuels. Cette caractéristique essentielle des outils d'animation dans les services publics ne serait pas gênante si ne s'y attachait pas une difficulté pour les états-majors à finaliser ces outils, à clarifier leurs attentes et au bout du compte à s'engager fortement sur des stratégies assumées. Le management participatif est souvent utilisé dans les collectivités territoriales ou les administrations de l'Etat par défaut, faute d'une volonté claire et tranchée de mettre en œuvre une réelle modification de management traditionnel. L'on est ici en un lieu un consensus alanguie sans finalité propre si ce n'est celle de sa propre exigence méthodologique. C'est un nouveau mode de régulation sociale qui a été trouvé à partir des années 1980, cela n'est pas nécessairement un changement profond dans la gestion des services publics. Pas plus que les autres catégories

d'outils, les outils d'animation ne peuvent prétendre à eux seuls apporter la solution aux problèmes de performance qui se posent aux services aujourd'hui. Ces outils doivent s'inscrire dans des finalités précises et des modes de contrôle rigoureux pour permettre aux organisations de maîtriser les nécessaires évolutions. Malheureusement, les outils d'animation ont trop souvent été favorisés par la rencontre d'une offre commerciale pressante « celle des cabinets de conseil » et d'un vide des dirigeants dans la définition des objectifs. La caractéristique du management public est ici d'avoir fait la part belle à des outils que les entreprises privées n'ont acceptés qu'après une finalisation précise. En effet, le débat sur la qualité dans les industries a été clairement mené dans une perspective productive et concurrentielle, alors que le secteur public en a souvent fait un thème de dialogue social et de déblocage hiérarchique. Il n'y a pas ici différence de méthode, ni même différence de nature dans le choix des outils entre secteur public et secteur privé, il ya différence d'intentions : naïveté des administrations à penser qu'en changeant les mots, en manipulant les images, l'on changerait l'organisation elle-même et la façon de diriger... . A l'analyse, beaucoup d'expériences de management participatif menées dans les administrations conduisent à des constats mitigés. Trois périodes peuvent être identifiées dans les démarches participatives :

-une première période excitante et motivante tenant au démarrage du projet. C'est la phase de conception et de mise en œuvre du projet. Les acteurs s'y impliquent très fortement, que ce soit pour soutenir le projet, y participer ou pour en contester l'opportunité,

- Une seconde période de latence, après plusieurs mois de mise en œuvre, ou les objectifs et les motivations de départ paraissent plus difficilement cernable. C'est le moment où la démarche a atteint sa vitesse de croisière, les premiers résultats tangibles ne sont pas encore apparus, mais l'enthousiasme du lancement tend à diminuer. Cette période, dont on comprendra qu'elle n'est pas la plus prisée des prospecteurs et des décideurs publics, est néanmoins fondamentale. Elle conditionne largement le succès ou l'échec des expériences,

- Une troisième période de désengager des acteurs vient après dix-huit mois à deux ans de mise en œuvre. La démarche n'a pas répondu à toutes leurs attentes, les résultats sont considérés comme décevants, les agents « désinvestissent » le projet qui devient, dans les cas les plus négatifs, une friche exposée aux déceptions de chacun. Bien entend, certaines expériences engagées par les administrations présentent au schéma très différent. C'est précisément le cas de la démarche entreprise par le ministère de l'Equipement en 1985. Il faut

en rechercher les raisons dans la clarté des finalités sur lesquelles les promoteurs de la démarche se sont engagés et dans l'attribution de souplesse de gestion aux services déconcentrés. Il semble nécessaire, à l'issue de ce premier développement, de revenir à la fois sur les motivations qui ont présidé à la transposition des outils de management dans les administrations publiques et sur les obstacles auxquels ces initiatives se sont heurtées. Au total, l'introduction d'outils modernes de gestion dans les organisations publiques a-t-elle permis d'en faire évoluer le style de management ? On ne saurait répondre de manière univoque à une telle question. A l'évidence les outils de gestion présentés entretiennent des rapports différenciés selon les organisations publiques.

Néanmoins, la pression budgétaire du début des années 2000, ainsi que l'évolution même de la culture administrative et de l'environnement législatif, conduisent à un pragmatisme plus fort et à une meilleure finalisation de l'action publique : les cercles de qualité sont désormais adossés à la norme ISO 9000 de certification qualité, les projets de service sont de plus en plus orientés vers des objectifs quantifiables et mesurables, les outils d'animation deviennent un volet essentiel de la performance globale des administrations.

Section 3 : les contraintes de la mise en œuvre d'une réforme Administratif efficace

1- qu'est ce qu'une 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'impacte de toutes réformes du public dépend de l'efficacité de processus de gestion du changement dans chaque organisation publique et ses réseaux.

2- réformes de secteur public en Algérie:

L'autorité algérienne manifeste depuis une période significative, à travers la création des multiples organismes une grande disposition à reformer le secteur public, néanmoins, ni la vision n'est claire ni les institutions et ce qu'en ont la charge, ne sont prêts pour conduire ses transformations.

La conception de l'administration publique en Algérie a évolué par petite modification sa vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en œuvre l'héritage de l'administration coloniale, se sont ajoutées les transformations provoquées par les choix politiques opérés d'abord par les mouvements idéalistes et la révolution ensuite par le socialisme 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 qui représente l'unique unité institutionnelle produisant les services non marchands et répondant aux besoins d'intérêt général.

Un comité de réforme des structures 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 algérien qui permettra d'élaborer une stratégie de réforme capable d'apporter un renouveau de service public et d'atteindre une gouvernance efficace transparente, un processus décisionnel participatif renforce l'implication du citoyen qui le corps fondamental de cette réforme. Le comité de réforme de structures et des missions de l'Etat a suggéré, dans son rapport, l'installation de six champs de travail qui représente l'essence de cette réforme.

Le premier champ orienté exclusivement vers les administrations centrales, a pour objectif le recentrage des administrations centrales sur leur mission stratégique et les redéploiements 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.

Viendront ensuite la modernisation des établissements des 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 la société civile.

Les deux champs de travail suivant portent sur une meilleure conception et évaluation des politiques publiques, qui seront possibles 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'état 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.²⁹

3-les contraintes de la mise en œuvre:

À la lumière des développements précédents, il ressort que les innovations administratives sont très limitées voire absentes. À l'évidence, les contraintes à cette situation, sont à rechercher. Donc il est utile d'analyser les raisons de ce retard pénalisant la réforme du système administratif algérien.

La survivance de l'Etat providence; les administrations sont très lentes et les nouvelles technologies d'information n'y sont pas vulgarisées.³⁰

- une fonction publique souffrant d'un réel déficit dans la formation aux nouvelles compétences administratives comme la gestion stratégique, la gestion par projet ou les démarches qualité.

²⁹ TENIOUAFEF DOCTORANTE et BENTERKI AZZEDINE << réformes de l'administration publique algérienne Travers du passé et leçons internationales>>

³⁰ Mohamed- chérif BELMIHOUB, rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens.

- une logique administrative d'une rationalisation formelle sans aucune référence aux évolutions de la société, de la technologie, de la mondialisation ou des perceptions des services publics par les fonctionnaires et les usagers.
- l'absence d'une volonté politique clairement affichée en matière de réforme administrative est certainement une des contraintes.
- manque de perspicacité et outil de gestion.
- des budgets colossaux engloutis par les administrations au nom de la modernisation du service public donnent toujours des résultats très faibles.

Les entrepreneures privées ne constituent pas encore une force économique organisée et autonome pour jouer un rôle dans les grands processus décisionnels, eux-même n'ont pas de projets clairs.

Conclusion :

L'histoire des programmes de réforme de la gestion publique tient en trois mots : New Public Management (NPM). Que l'on ait considéré le NPM comme un phénomène universel ou simplement comme une tendance propre aux États anglo-saxons, qu'il ait été perçu comme un développement positif ou négatif, il a constitué la référence laquelle toutes les autres réformes de la gestion publique ont été évaluées. Ce qui ne veut pas dire appliquer au secteur public les recettes et les méthodes du secteur privé, ce qui n'aurait aucun sens et ne pourrait conduire (n'a conduit là où on a tenté l'expérience) qu'à des catastrophes.

Chapitre III : Etude de cas pratique**Introduction :**

Ce troisième et dernier chapitre de la présente étude sera consacré à l'analyse des données collectées lors de l'enquête, qui s'est déroulée dans la région de Bejaia.

Pour présenter les résultats de cette enquête, nous avons scindé ce chapitre en deux sections. La première portera la présentation des organismes dans lesquels nous avons effectué notre étude, à savoir la wilaya et la CNEP-Banque et après la méthodologie de la recherche. La deuxième, s'intitulera aux analyses des réponses obtenues lors de notre enquête. Cette analyse nous permettra par la suite de répondre à la problématique posée dans l'introduction de notre mémoire.

Section 1 : Présentations des organismes et méthodologie de la recherche

Nous présentons dans cette première section, les organismes d'accueil où on a effectué notre enquête et leurs missions et pour finir nous exposerons de la méthodologie suivie pour mener à bien notre recherche.

1. Présentations des organismes d'accueil**1-1 La wilaya**

La wilaya est définie comme une collectivité publique territoriale, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle constitue une circonscription administrative de l'Etat, créée par la loi. D'après le découpage de 1984, la wilaya de Bejaia comprend 52 communes regroupées en 19 daïras.

En ce qui concerne les organes de la wilaya, cette dernière est dotée de deux organes principaux, à savoir: l'A.P.W(assemblée populaire de wilaya) et le wali.

➤ Rôle et mission de la wilaya

La wilaya c'est une représentation de l'Etat au niveau locale quand on parle de mission de la wilaya sont les mêmes missions que l'Etat, les missions de l'Etat subdivisées 58 missions subdivisées territorialement.

- garantir le service public est apporté le développement économique, sociale continuité de service public au citoyen ;

- la wilaya opte pour être en faveur aux niveaux locaux, de l'autre côté le service public garantir la sécurité ;
- contrôler la légalité des actes des collectivités locales. il se doit de vérifier l'application des lois en vigueur et des nouvelles lois ;
- les transmissions nationales.

1-2 CNEP- Banque

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance Banque (CNEP-Banque) est une banque algérienne, spécialisée, depuis sa création en 1964, dans la collecte de l'épargne, les crédits immobiliers aux particuliers et le financement des promoteurs publics et privés, et aussi le financement des entreprises intervenant en amont du secteur du bâtiment.

Elle a été créée le 10 Aout 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA).

➤ Rôles et missions de la CNEP

La CNEP- Banque draine ses ressources principales de l'épargne des clients. Les crédits quels octrois portes essentiellement sur le financement de l'habitat, sous toutes les formes, habitat promotionnel ou individuel.

Collecte de l'épargne : les produits de placements offerts à la clientèle sont :

- le livret d'épargne logement (LEL) ;
- le livret d'épargne populaire (LEP) ;
- les placements à terme (bon de caisse, dépôt à terme), destinés aussi bien aux personnes physiques qu'aux personnes morales ;
- d'autres ressources à vue sont collectées à travers les comptes et des chèques ouverts aux entreprises et aux particuliers ;
- la part de marché de la CNEP- Banque dans le système bancaire Algérien représente 23% des ressources collectées et le 1/3 pour les ressources d'épargne.

2. La méthodologie des recherches :

2-1 Méthodes et instruments de collecte des données

Divers instruments peuvent être utilisés pour collecter l'information nécessaire à la réalisation d'une étude. Pour ce qui nous concerne nous avons opté pour le questionnaire. Dans ce qui suit nous allons présenter le contenu de cet outil.

2-2. La démarche méthodologique de l'enquête par questionnaire

Le premier élément nous allons le consacrer pour déterminer l'objectif de la recherche, la méthodologie utiliser qui nous permettra de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

➤ Objectif de l'enquête

Nous a permet d'avoir une idée sur le potentiel des entreprises en ce qui concerne la conception la planification outil management d'entreprise publique.

➤ Outils d'étude :

Nous avons construit un questionnaire comportant 14 questions (voir Annexe) scindées en 08 parties.

La première était consacrée aux données démographiques (sexe, age, fonction), la deuxième était consacrée à recenser les employés qui connaissent le management moderne, le troisième faisant une connaissance sur les outils de management (utilisation et impact sur la fonction), la quatrième était consacrée pour l'identification du type d'administration, la cinquième était consacrée pour la planification (les chargés de la planification, comment est-elle faite, et sur quelle manière), la sixième était consacrée pour identifier la source de motivation la plus pratiquée, la septième pour identifier si la modernisation du management public s'inscrit-elle dans la logique des réformes actuelle, enfin la huitième était consacrée à connaitre comment ces entreprises réagissent aux aléas de l'environnement politico-économique Algérien.

➤ Mode d'administration

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

1- la rédaction du questionnaire utilisant les questions :

- fermée : affirmation ou infirmation (oui ou non).

-Ouverte : à part la case qui lui convient, l'interroger dispose d'une catégorie << autre à préciser>> pour clarifier les réponses.

2- la distribution des questionnaires aux employés de l'entreprise

3- la récupération des questionnaires ;

4- le dépouillement du questionnaire et l'analyse des résultats obtenus.

Nous avons distribué les questionnaires au niveau de deux entreprises.

Section 2 : L'analyse des réponses obtenues

Notre objectif dans cette section est de réaliser une analyse sur les réponses obtenues au cours de notre enquête.

1-Données démographiques

Les personnes interrogées devraient fournir des informations de base sur Elles-mêmes.

Tableau N°05 : Répartition par le sexe

Les personnes interrogées ont été invité à fournir des informations concernant leur Sexe. Il y avait donc 70% d'hommes et 30% de femmes.

Sexe	Nombres	Pourcentages %
Homme	14	70
Femme	06	30
Total	20	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête, Bejaia 2021.

Tableau N°06 : Répartition de l'âge

Ce tableau nous montre la tranche d'âge des personnes interrogées.

Homme et Femme	Nombres	Pourcentages %
18-25	02	10
25-35	05	25
35-55	12	60
Plus de 55	01	05
Total	20	100

Source : Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2021.

Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées soit 60% sont dans l'intervalle allant de 33 à 55 ans, suivis par la tranche d'âge 25-35 ans des répondants dont 25%. La tranche entre 18 et 25 représente 10%, les plus de 55ans constituent 05%.

A travers ces chiffres nous déduisons que la majorité de ces personnes accostées sont d'âge moyen.

Tableau N°07 : Répartition par fonction

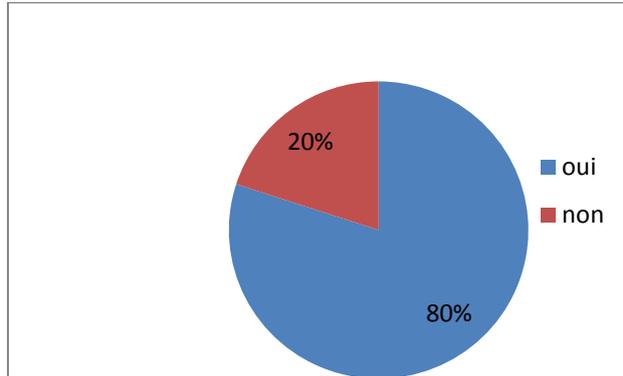
Fonction	Nombres	Pourcentage %
Directeur	1	05
Adjoint Directeur	1	05
Cadre	6	30
Fonctionnaire	10	50
Inspectrice	1	05
Chef de bureau	1	05
Total	20	100

Source : Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2021.

Ici, les personnes interrogées fournissent des détails concernant leur fonction.

Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées sont des fonctionnaires qui représentent un taux de 50%, suivis par les cadres dont 30%.

2-Le management moderne:



Nous constatons un pourcentage de 80%, soit seize (16) répondants qui connaissent le management moderne et le reste 20 %, soit quatre (04) répondants qui ne le connaissent pas.

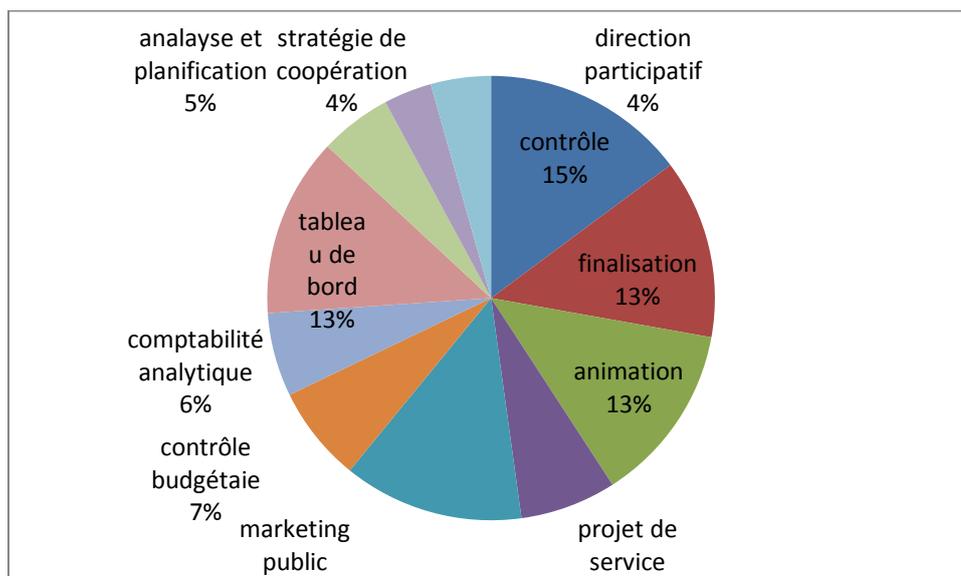
A travers ces chiffres nous déduisons que le management moderne est aujourd’hui à la base de tout manuel de gestion.

3-Les outils de management

Tableau N° 08 : Les différents outils de management

Outils	Nombre de réponses/20	Pourcentages (%)
Contrôle	17	15
Finalisation	15	13
Animation	15	13
Projet de service	8	7
Direction participatif	5	4
Marketing public	15	13
Contrôle budgétaire	8	7
Comptabilité analytique	7	6
Tableau de bord	15	13
Analyse et planification	6	5
Stratégie de coopération	4	4

Figure 04 : Utilisation des outils

**Remarque :**

A travers les réponses, nous constatons que l'outil le plus utilisé dans les deux entreprises est le contrôle, il représente un taux de 15%, cela ne veut pas dire que les autres ne sont pas utilisés comme la finalisation, l'animation, le marketing public et le tableau de bord. Ils sont utilisés en proportion égale à 13%, quant aux outils suivants : projet de service, contrôle budgétaire, ils sont également utilisés d'une proportion égale à 7%, on remarque ainsi la stratégie de coopération et la direction participative qui sont moins utilisées qui représentent un taux de 4%, ce qui concerne la planification elle représente 5% c'est-à-dire que ces deux entreprises dépendent d'une faible mesure de la planification.

L'impacte des outils sur le fonctionnement

Les impacts positifs ressentis par les répondants

Pour eux, ces outils leur apportent :

- efficacité et efficience dans la gestion des tâches et fonctions ;
- une bonne maîtrise du travail et faire face à tous les conjoncteurs ;
- avoir une finalité satisfaisante avec de l'efficacité et l'efficience ;
- bonne gestion et organisation ;

- motivation et climat favorable au travail et rendement.

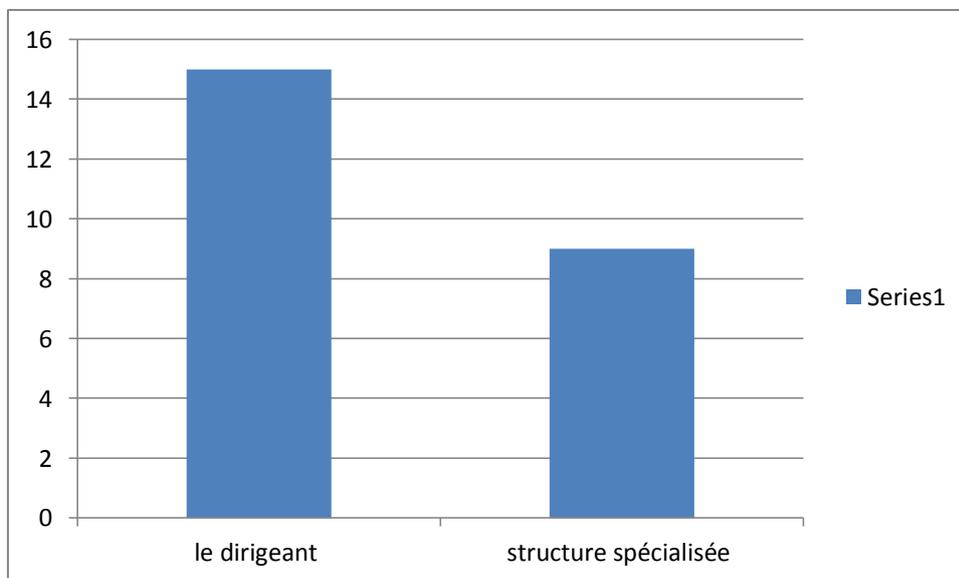
4-Le type d'Administration:

A travers les réponses obtenues, nous remarquons que la majorité des répondants 85% affirment d'être dans une administration du type NMP et les 15% affirment d'être dans une administration wébérienne.

5-La planification :

Ici, nous allons aborder deux points : la personne chargée de la planification et les éléments de la planification.

Figure N°05: La personne chargée de la planification



Source : Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2021 ;

Le dirigeant a toujours été considéré comme étant au cœur du processus de planification. Aussi bien que, comme le montre la **figure N°05** seulement neuf (9) répondants affirment que la planification est ressort d'une structure spécialisée. Tandis que, les quinze (15) répondants affirment que c'est le dirigeant qui est chargé de la planification. Parmi les répondants quatre (04) optent pour les deux à la fois.

Sur onze (20) personnes interrogés, seize(14) personnes soit 70% se basent sur les études réalisées au préalable, contre quatre (04) personne soit 20% qui s'appuient sur la base

de l'intuition et de la vision du dirigeant. Quant aux deux (02) autres soit 10%, ils estiment se baser sur les deux.

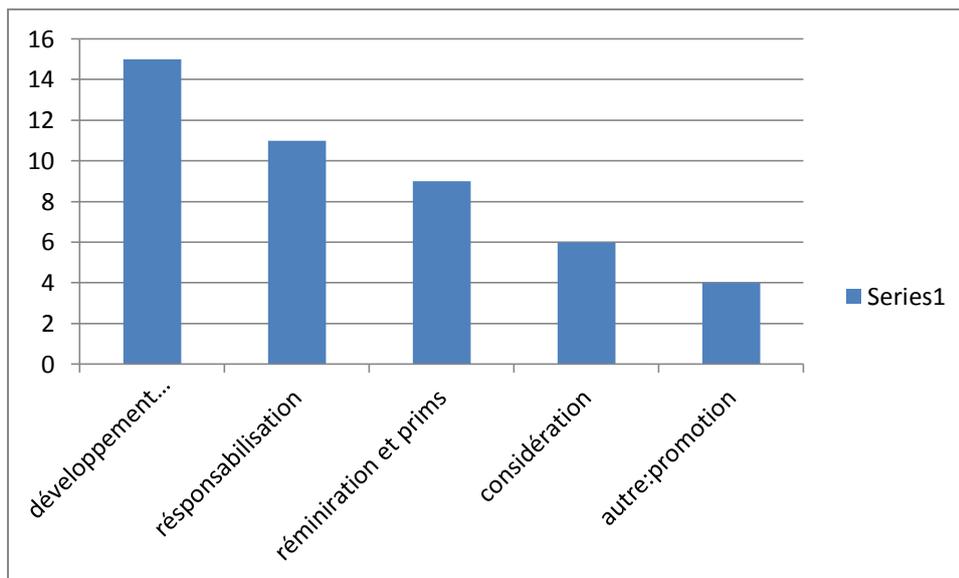
Nous constatons alors à première vue, que le dirigeant de l'entreprise publique s'éloigne un peu de l'image de l'entrepreneur de l'ancienne génération dont la seule référence était son intuition, une chose que nous pouvons relier à l'amélioration de son niveau de formation.

Pour ce qui est la manière de planification, nous remarquons que la majorité des répondants 85% ont opté que la planification se fait de nature flexible et les 15% ont opté qu'elle se fait de nature fixe.

6-Les sources de motivation :

Ici, nous allons parler sur les méthodes et instruments utilisés par les managers pour motiver leurs subordonnés et développer leurs compétences afin d'être performant.

Figure N°06 : les sources de motivation des subordonnés les plus pratiquées



Source : Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2021 ;

Selon les résultats de notre étude comme le montre la figure N°6. Les répondants privilégient le développement professionnel par formation en premier lieu.

En deuxième lieu, nous constatons que la responsabilisation occupe une place assez importante dans les pratiques des personnes interrogées.

Puis en troisième lieu, nous recensons la rémunération et primes.

En quatrième lieu, la considération.

Enfin, vient en dernière position la promotion.

Au final, nous constatons à travers les réponses obtenues que ces entreprises organisent des formations par la rotation des postes aux employés, les encouragés et leurs faites confiance sans oublier de leurs montrer ses responsabilités car personne n'est mieux placé qu'eux-mêmes pour gérer leurs entreprises.

7-La modernisation du management public

D'après les réponses obtenues, la modernisation du management public s'inscrit dans les réformes actuelles. C'est l'amélioration du service public que l'Etat s'inspire par rapport aux pays développés. Par l'allégement de certains textes la décentralisation de certaines taches au sein de la wilaya.

8-Les aléas de l'environnement politico-économique Algérien

Ce point consiste en une synthèse sur la réalité du management en Algérie, basé sur les dires des personnes interrogées. La majorité décrit d'agir en s'adaptant aux changements et d'être toujours en jours. Et delà, à freiner, de développement des entreprises et l'émergence des bonnes pratique managériales, mais aussi, les pousse à contourner les règles de la gestion afin d'atteindre leurs objectifs.

Conclusion :

A travers ce dernier chapitre, nous avons pu constater que la majorité de répondants connaissent le management moderne, selon eux la modernisation du management public s'inscrit dans la logique des réformes actuelle.

Les deux entreprises utilisent les outils de management traditionnel ainsi que celui du nouveau, c'est-à-dire, il ya des services qui utilisent le contrôle et le tableaux de bord et

utilisent également le marketing public et la finalisation, l'animation..., qui sont le vecteur de toute organisation et institution publique.

L'impacte de ses outils sur les deux entreprises est de garantir un climat favorable au travail et rendement et faire face à tous les conjoncteurs.

Quant à leurs planifications, les résultats ont abouti au constat, que le dirigeant est au cœur de tous les processus de planification, elle se fait sur la base d'une étude réalisée au préalable d'une manière parfois flexible et parfois fixe.

Pour le types d'administration ils ne peuvent pas dire que leurs entreprises gérées selon le type wébérien alors que presque 90% ne connaissent pas c'est quoi ce type d'administration.

CONCLUSION Générale

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les outils de management.

L'intégration des outils de management dans la planification des entreprises, est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté les outils de management, car le bon fonctionnement d'une organisation quelle que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des outils de management qui gèrent.

Le traitement et analyse de données collectées lors de l'enquête menée sur le terrain, montrent que les deux entreprises, se reflètent à travers les différents outils de management (contrôle, finalisation, animation, planification, ...) pour la finalité de l'atteindre de leurs objectifs soulignés. Ce qui répond à notre question principale formulée de la façon suivante :

Quel est le degré d'utilisation des outils de management public en particulier l'analyse et la planification au sein des entreprises publiques Algériennes (wilaya et CNEP-Banque) ?

En effet, le traitement et l'analyse de données collectées par le biais de la documentation et de l'enquête réalisée, ont abouti aux résultats suivants :

les outils de management, le contrôle est le plus utilisé après la finalisation, l'animation et marketing public. Ces outils leur apportent : Efficacité et efficience dans la gestion des tâches ; une bonne maîtrise du travail ; avoir une finalité satisfaisante, bonne gestion et organisation, motivation et un climat favorable au travail et au rendement.

Ce qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse formulée comme suit : *la wilaya et CNEP-Banque est sous la domination des outils de management traditionnel et moderne.*

Le management moderne a amélioré les pratiques et les méthodes de travail dans les réformes ces entreprises. Ce qui nous permet de valider en partie notre deuxième hypothèse présentée comme suit : *Le management moderne est une chose importante dans les réformes de ces entreprises.*

Concernant la planification, elle est du ressort du dirigeant. Elle est faite de manière flexible en basant sur les études réalisées préalables. Mais l'utilisation d'outil planification

représente seulement 5% ce qui veut dire que ces entreprises dépendent d'une faible mesure de planification. Ce qui permet de valider notre troisième hypothèse présentée comme suit : *la planification n'est pas largement adaptée dans ces entreprises.*

Notre passage au sein de ces administrations nous a permis en plus d'avoir compris le fonctionnement des administrations publiques en Algérie. Néanmoins, cette étude présente certaines lacunes, nous pouvons citer une lacune d'ordre méthodologique, en effet, nous jugeons que notre analyse sera mieux pertinente si nous avons pu compléter notre étude quantitative par une étude qualitative qui analysera les perceptions qu'ont les employés vis-à-vis des outils de management. Une autre lacune d'ordre théorique, en effet, notre étude manque de fondement théorique approfondi vu le manque de temps et des ouvrages spécialisés en science de gestion dans la planification outil de management d'entreprise publique.

Ainsi, notre étude donne plusieurs perspectives de recherche qui sont les outils de gestion pour une administration publique innovante.

Bibliographie

A.Burlaud et Simon, couts/ contrôle, paris vuibert-gestion, 1981, p.14

Anne amar, Iudovie Beetheua, (le nouveau management, avantages et limites) colloque Reser, 28 septembre.

Anni Bartoli, Management des organisations publiques, 3^{ème} Edition dunod, paris année, p. 376.

Berrebi-Hoffmann, Isabelle et Pierre Grémion. 2009. « Élités intellectuelles et réforme de l'État. » Cahiers internationaux de sociologie, vol. 126, n° 1, p.49, powerful instrument for carrying on economie activity.»

BRUNELLE, 2005. Main base sur l'Etat : les partenariats public-privé, op. cit. p.40

Crozier, Michel. 1969. «A New Rationale for American Business.» Daedalus, vol. 98, no 1, p.147 58 Clarke, John et Janet Newman. 1997. The Manageria/ State: Power, Politics and Jdeo/ogy in the Remaking of Social Welfare, SAGE, p.12

DESREUMAUX QLAIN, théorie des organisations, cean, Edition management société, 1998.

F. Meysonnier, contrôle de gestion communal : les conditions de l'efficacité, en revu française de gestion sept-octob 1991, p.54-62

HUFTY, Marc (dir.). 1998. La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique. PUF, Paris.

Hufty, op cit. p.25 ss Crozier, Michel. 1963. Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Editions du Seuil.

Ibid. p.66

Intervention d'E. CHELIMSKY citée in p. viveret, l'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au premier ministre, paris, la documentation française, 1989, p.102.

J. duranton, la gazette des communes, mars 1986 ; p.Gibert et G. pascaud, des projets d'entreprise pour les organisations publiques, revue politiques et management public, vol.7, n°2, 1989, p.162.

Jean mercier, l'administration publique : de l'école classique au nouveau management public, les presses de l'université Laval, 5^e tirage, canada.

M.E. porter, choix stratégiques et concurrence, paris, Economie, 1982, p.4

Mockle, Daniel. 2006. « La gouvernance publique et le droit», Les Cahiers de droit, vol.47, no.1, E.IOO 9 Spanou, 2003, /oc.cit. p. 110

MUELLER, Dannis.C.1976. << Public Choice : A Survey. >> Journal of Economic Literature, vol. 14, n°2, p. 395-433

Mueller, Dennis C. 1987. «The Growth of Government: A Public Choice Perspective», Staff Papers, International Monetary Fund, vol. 34, no 1, p.115.

Olivier Williamson (1981), The Economics of Organisation, the transaction cost Approach, the American journal of sociology, vol 87 n°3

P.Dussauge, B. ramanantsoa, stratégies relationnelles et stratégies d'alliance technologique, in revue française de gestion, mars- avril-mai 1988, p.22

P.Tabatoni et P.Jarniou, les systèmes de gestion, politiques et structures, paris, PUF, 1975, p.57

Article :

BEKHECHI-CHOUIKHI SEMIA et BENMANSOUR ABEDALLAH <<le nouveau management public et modernisation de l'administration publique>>. Article de l'université de Tlemcen.

Mémoire:

Mlle TERKMANI Sabrina << les outils de management dans une administration publique>> Article de l'université de Tizi-Ouzou.

Sites internet :

1. <http://fr.wikipedia.org>
2. <http://www.univ-bejaia.dz/dspace> mémoire

Formulaire d'enquête

Recherche pour un mémoire de master en management

La présente enquête fait partie de l'élaboration d'un mémoire de science de gestion dans la faculté des sciences économique, de gestion et des sciences commerciale de l'Université de Bejaia. Les questions sont aux choix multiples. Pour cela, nous sollicitons votre participation, nous vous prions de nous rendre ce questionnaire bien rempli.

- Le Sexe :

Masculin

Féminin

- Tranche d'âge :

18-25

25-35

35-55

Plus de 55

- Quel est votre fonction exacte au sein de cette entreprise ?
- Connaissez-vous le management moderne ?

Oui

Non

- Utilisez-vous les outils du management ?

Oui

Non

- Lesquels parmi ces outils :

	Oui	Non
Control		
Finalisation		
Animation		
Projet de service		
Direction participatif par objectif		
Marketing public		
Control budgétaire		
Comptabilité analytique		
Tableau de bord		
Analyse et planification stratégique		
Stratégie de coopérations		

- Quel est l'impact des outils sur le fonctionnement ?

- Votre Administration est de type :

Administration Wébérienne

Administration NMP

- Qui est ce qui est chargé de la planification au sein de votre entreprise ?

Le dirigeant

Structure spécialisée

Autre précisez

- Comment se fait-elle ?

Sur la base de l'intuition et de la vision du dirigeant

Sur la base d'étude réalisée au préalable

- Est-ce que la planification se fait d'une manière :

Fixe (rigide)

Flexible (glissante)

- Quelles sont les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise ?

Rémunération et primes

Développement professionnel par formation

Considération

Responsabilisation

Autre (à précisez).....

.....

- La modernisation du management public s'inscrit-elle dans la logique des réformes actuelles ?

Oui

Non

- Comment vous réagissez aux aléas de l'environnement politico-économique Algérien ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Résumé:

Le travail réalisé dans ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre le management public, en particulier les reformes du secteur public associées au mouvement le plus souvent appelé « le nouveau management public » une nouvelle approche qui s'est développé au cours des années 80 et 90 qui cherche à améliorer le rendement et l'image des administrations publiques, en les comparant et les opposant à leur modèle traditionnel.

Et savoir comment la WILAYA de Bejaia et LA C.N.E.P appliquent les outils du management en particulier l'analyse et la planification.

Il est aussi de savoir comment ces entreprises publiques peut s'inscrire et s'inspirer de nouveau management public dans leur reformes.

Abstract:

The work carried out in this thesis aims to better understand public management, in particular the public sector reforms associated with the movement most often called " new public management" a new approach that has developed over the years. 80 and 90 which seeks to improve the performance and image of public administrations and compare them to their traditional model.

And know how " WILAYA of Bejaia and C.N.E.P" apply management tools, in particular analysis and planning.

The goal is also to find out how these public companies can fit and be inspired by new public management their reforms.