

MÂAREF

معارف

Revue académique

مجلة علمية محكمة متخصصة

تصدر عن جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة (UAMOB)

قسم: العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

Partie: Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

Numéro : 20

juin 2016

10^{ème} Année

العدد: العشرون

جوان 2016

السنة العاشرة

PRÉSIDENT d'honneur:

Pr. Kamel BADDARI

DIRECTEUR de Publication :

Pr. Rachid BOUKSANI

Rédacteur en Chef:

Pr. Ahmed DJEMIL

Vice Rédacteur en Chef:

Dr.GUERROUMI Hamid

Membres du Comité de Rédaction :

Pr.AMAROUCHE Ahcene

Dr.FERRAH Rachid

Dr.FEREJ Chaabane

Dr.OUAIL Miloud

Dr.ALLAM Athmane

Dr. OUKIL Rabah

Secrétaire de Rédaction

Dr. HAIDOUCHI Achour

Dr.BOUSBANE Tassadit

الرئيس الشرفي:

أ.د. كمال بداري

المدير مسؤول النشر:

أ.د. رشيد بوكساني

رئيس التحرير:

أ.د. أحمد جميل

نائب رئيس التحرير:

د. قرومي حميد

أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. عماروش احسن

د.فراح رشيد

د. فرج شعبان

د. وعيل ميلود

د. علام عثمان

د. أوكيل راجح

أمانة التحرير:

د. حيدوشي عاشور

د. بوسعين تسعديت

Dépot Légal : 1369 - 2006

ISSN : 1112 - 7007

الإيداع القانوني:

ر. د. م. د :

☎ : 0558205578

www.univ-bouira.dz

Revue.eco.maaref@gmail.com

djemilahmed@yahoo.fr

Article.maaref.eco@gmail.com

☎ : 0558205578

موقع الجامعة على الانترنت :

البريد الإلكتروني للمجلة:

البريد الإلكتروني لرئيس التحرير :

البريد الإلكتروني لأمانة التحرير:

جامعة آكلي محمد أولحاج

البويرة - الجزائر

Université Akli Mohand Oulhadj- Bouira- ALGERIE



❖ معايير النشر في المجلة:

يشترط في البحوث والمقالات التي تنشر في مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية ما يأتي:

- 1- أن يكون البحث مبتكراً أو أصيلاً ، ويشكل إضافة نوعية في الاقتصاد .
- 2- أن تتوفر فيه الأصالة والعمق وصحة الأسلوب .
- 3- أن يلتزم بالقيم الإنسانية وبمعايير البحث العلمي وبخاصة ما يلي:
 - الابتعاد عن التجريح والتعريض للآخرين .
 - مراعاة المنهجية العلمية .
 - كتابة الهوامش (بخط حجم 12 بالنسبة للعربية و حجم 10 بالنسبة للاتينية) أسفل النص في نفس الصفحة.
 - إعداد قائمة بمصادر البحث ومراجعته.
- 4- أن تكون مكملات البحث من خرائط أو جداول في صورتها الأصلية.
- 5- أن تقدم سيرة ذاتية للباحث في ورقة مستقلة عن البحث .
- 6- المجلة مفتوحة لنشر البحوث الاقتصادية لكافة الأساتذة والباحثين من الجزائر وخارجها شريطة أن لا يكون البحث قد سبق نشره .
- 7- عدد كلمات البحوث النظرية بين 3000 و 5000 كلمة حسب المقاييس الدولية ، أي (بين 10- 20 صفحة يعدل 300 كلمة / صفحة) فيرجى التقيد بذلك .
- 8- ترقق بالبحث ملخصات باللغات الثلاث (العربية ، الإنجليزية و الفرنسية) بما لا يتجاوز صفحة لكل لغة .
- 9- أن يكون نص المداخلة خالياً من أي خطأ لغوي أو مطبعي ، وأن يكون قد تم إمراره على المدقق اللغوي والنحوي قبل إرساله إلى المجلة.
- 10- تخضع البحوث للتقويم العلمي واللغوي من طرف باحثين من جامعات جزائرية وأجنبية ويعلم الباحث بالنتيجة ، كما أنها تخزن في أرشيف المجلة ، ولا ترجع لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- 11- تعبر البحوث عن آراء كاتبها وحدهم ، ففهم المسؤولون عن صحة المعلومات وأصالتها ، والتوصيات والآراء التي يعبر عنها الباحثون لا تلزم سوى أصحابها.
- 12- تكتب المقالات بال WORD على ورق A4 و بخط Traditional Arabic Times New Roman بحجم 12 للمداخلات بحجم 16 باللغة العربية ، وبخط Times New Roman بحجم 12 للمداخلات باللغة الأجنبية ، وبالأبعاد 2,5 سم على كامل الاتجاهات.
- 13- أن يقدم لإدارة المجلة مطبوعاً على الورق ومخزناً في قرص مدجج CD أو في وسيلة من وسائل استقباله في جهاز الحاسوب .
- 14- على صاحب المقال متابعة سير عملية نشر مقاله ، و نذبه أن كل مقال يخالف شروط النشر لن يقبل.
- 15- ترسل البحوث عن طريق البريد الإلكتروني للمجلة.

Mise à niveau de L'entreprise économique Algérienne: proposition d'options

MAOUCHE Ahmed *

الملخص:

إن مسألة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي طرحت منذ عدة سنوات، أصبحت اليوم ضرورة بعد تدني العائدات الناجمة عن المحروقات، وفي المقابل فسواء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية العمومية، التي عرفت منذ 1962 عدة إصلاحات (التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إعادة الهيكلة العضوية والمالية، استقلالية المؤسسات، أشكال مختلفة من التنظيم للقطاع الاقتصادي العام وكذا التخصصية) أو بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، المعنية بفعل إصدار لا يقل عن ستة برامج عملية تأهيل خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، لم تنجم كل المحاولات على تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق التنافسية المرجوة وهذا بالنظر إلى طلب المنتجات الجاهزة التي من المفترض تغطيتها بالمنتج المحلي عوض الواردات التي عرفت في السنوات الماضية ارتفاعات محسوسة في قيمتها وكميتها.

إن عدم وجود منهجية واضحة في عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا تأثير محيطها يمثلان الأسباب الرئيسية لعدم القدرة على بلوغ تنافسيتها، ومن وجهة نظر اقتصادية بحتة، فمن المناسب تشجيع ظهور ثقافة أوسع لتأهيل المؤسسة الاقتصادية. وفي هذا الإطار نقترح خيارات تتعلق بهذه المسألة على النحو التالي:

الخيار الأول: يخص تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التدابير الداخلية فقط التي تتطلب شروطا معينة؛ مثل تدخل الدولة لتحل محل السوق من حيث ضبط الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية؛ وكذا تنفيذ إستراتيجية صناعية متماسكة مع برامج تكوينية.

الخيار الثاني: ينطوي على تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام الشراكة الدولية. هذا الخيار مقترح للشركات الصناعية الكبرى التي لا تتحكم في التكنولوجيا والتي تخضع إلى منافسة عالمية كبرى وعندما يتم تزويد السوق كليا أو في جزء كبير من الواردات.

* Doctorant à Université d'Alger 3.

الخيار الثالث: يتمثل في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن طريق استخدام الشراكة الوطنية بين القطاعين العمومي والخاص , و هذا عندما تتوفر المؤسسة الاقتصادية الوطنية عن الشروط الأساسية لهذا النوع من الجمعيات.

من حيث المنهج , الرأي المقترح لعملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو إدخال شركاء أجنبية في كل قطاع مما سيوجب المتعاملين الاقتصاديين الآخرين على تأهيل مؤسساتهم , حيث أظهرت التجارب الوطنية في هذا المجال أن أنشطة الفرع الذي فيه شريك أجنبي قوي تجبر على التأهيل لتصبح قادرة على المنافسة.

Upgrading of Business Economic Algeria: Proposal of Options

Synthesis:

The issue of upgrading the Algerian economic enterprise, posed for several years, is now out of date, with the reduction of foreign exchange earnings generated by oil. Indeed, both the economic public company which has experienced since 1962, several reforms (self-management socialist management, organizational and financial restructuring, autonomy, different forms of organization and privatization of commercial public economic sector); as for the small and medium enterprise concerned the launch of no less than six (06) upgrade programs during the last fifteen years there have been several attempts to upgrade but the objectives of competitiveness are still not achieved since the requests finished products expected to be met by local production are, in recent years, increasingly covered by imports whose values and quantities have only increased.

The absence of a clear and scientific approach to upgrading the Algerian economic enterprise and the influence of his environment are the main causes of its non-competitiveness. From a strictly economic point of view, it is appropriate to encourage the emergence of a broader culture of upgrading the Algerian economic enterprise. Also, options related to this issue are proposed as follows:

The first option: involves the upgrade of the Algerian economic

enterprise solely by domestic measures; however, requires that certain conditions such as the intervention of the state to replace the market in terms of economic and social regulations; and the implementation of a coherent industrial strategy with training programs.

The second option: involves the upgrade of the Algerian economic enterprise through the use of international partnership. This is recommended for large industrial companies when the technology is not controlled by them, when the products they manufacture are subject to tough global competition and when the market is supplied, in whole or in large part, by imports.

The third option: involves upgrading the Algerian economic enterprise through the use of public-private national partnership; and when national economic business meets the basic requirements for the design and especially the success of this type of association.

In terms of approach, it is proposed to settle the company's upgrade of concern within each business by hiring an international partnership that would push the other players to upgrade; national experiences in this area show that the activities of a branch where there is the presence of a strong foreign partner are forced to upgrade to become competitive.

Dies of activities such as textiles, leather and food processing where domestic demand is met largely by imports and where domestic companies are not competitive should see the birth of an international partnership to boost the sector and initiate a process of leveling.

In addition, macroeconomic calculations could only be positive, taking into account, among others, the balance currency, taxation, employment, acquisition of modern technologies and training.

Introduction :

Avec la mondialisation, l'option dominante est celle de l'économie de marché dont le corollaire est la concurrence internationale qui exige de l'entreprise économique algérienne

d'être compétitive; ce qui nécessite sa mise à niveau.

Les éléments de la concurrence ne relèvent plus seulement des coûts et des prix mais de la technologie, du savoir, de l'environnement, du management, de la disponibilité de l'information et de ressources humaines expertes.

L'adaptation de l'entreprise économique algérienne aux nouvelles données macro-économiques, dictées par l'insertion de l'économie nationale dans le nouveau contexte mondial, est devenue une nécessité pour la sauvegarde de ses activités; d'où l'importance de sa mise à niveau pour lui garantir la compétitivité indispensable à sa survie.

Cette problématique, posée depuis plusieurs années, est aujourd'hui, plus d'actualité, car l'entreprise économique algérienne est fortement sollicitée pour faire face à la réduction des recettes en devises générées par les hydrocarbures. Deux questions principales se posent alors : l'entreprise économique algérienne a-t-elle été préparée, à travers sa mise à niveau, pour pouvoir être compétitive? Dans le cas contraire, quelle démarche adoptée pour lui permettre d'affronter la concurrence induite par la mondialisation ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous adoptons, dans cette étude, la démarche suivante : En première partie, nous rappelons l'historique des démarches et stratégies engagées dans le cadre de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne ; ainsi que l'évaluation de leur impact sur sa compétitivité. En seconde partie, nous présentons les options qui nous paraissent en mesure de lui assurer une réelle mise à niveau.

Première Partie :

Démarches et stratégies adoptées pour la mise a niveau de l'entreprise économique algérienne : historique et bilan :

A- Démarches et stratégies adoptées pour la mise a niveau de l'entreprise économique algérienne :

I- Mise à niveau de l'entreprise publique économique algérienne :

L'idée de mise à niveau des entreprises économiques algériennes est inscrite dans les différentes phases d'industrialisation de l'économie. Elle a cependant fait sa réelle apparition au début des années quatre-vingt-dix avec l'ouverture du marché.

L'entreprise publique économique algérienne a ainsi, dans le cadre de sa mise à niveau, connu plusieurs réformes qui ont porté sur son autogestion, puis sa gestion socialiste, sa restructuration organique et financière pour arriver, au début des années quatre-vingts, à la phase de son autonomie suivie d'autres formes d'organisation du secteur public économique marchand (fonds de participation, holdings, sociétés de gestion des participations, groupes industriels). Ce premier processus de réformes visait l'amélioration des performances de l'entreprise économique algérienne sans changement de son statut juridique (public).

Chacune des étapes est décidée sur la base du constat d'insuffisance; voire d'inexistence de rentabilité financière de l'entreprise publique; sans toutefois analyser les causes réelles de cette situation, en rapport avec son environnement, le contexte de son financement, son mode de gestion... Aussi, l'Etat a toujours procédé à des assainissements financiers visant le rééquilibrage des entreprises publiques par injection de fonds afin d'éviter sa disparition.

"Certaines d'entre elles (entreprises publiques) connaissent dans les années soixante dix, des plans d'assainissements ou de restructuration

financière, mais tous ces plans échouent : les entreprises assainies ou restructurées retombent dans les déséquilibre financiers dont les causes réelles sont toujours occultées"¹.

La préoccupation portant sur la rentabilité de l'entreprise publique est toujours affichée mais les objectifs visés ne sont pas atteints. En 1980 déjà, la restructuration des entreprises visait, entre autres, une plus grande maîtrise de l'appareil de production et l'obligation de résultats des activités des entreprises. Pour cela, et dans un but d'assurer l'équilibre financier des entreprises publiques, il a été décidé de compléter la restructuration organique par une restructuration financière définie comme étant "l'ensemble des mesures à prendre par l'Etat et par l'entreprise, dans l'immédiat et dans tous les domaines et non uniquement sur le plan financier, ainsi que les actions à mener d'une façon permanente par l'entreprise pour concrétiser son autonomie financière"². Mais comme le souligne H. Bénissad, en 1993, "les différentes réformes des entreprises publiques, des vingt dernières années, échouent du fait qu'elles occultent, toutes, le problème central des objectifs multiples et contradictoires assignés par le pouvoir politique, aux firmes d'Etat"³. C'est d'ailleurs pour cela que la loi 88-01 a proclamé avec force la commercialité de ces firmes, prétendant leur donner une motivation unique, plus universelle : la recherche du profit monétaire.

"Mais les modalités de retour à la commercialité et les circonstances dans lesquelles il s'opère ne permettent pas l'élimination des désajustements financiers traditionnels des firmes publiques et induisent

1- BENISSAD H. dans «restructuration et réformes économiques (1979-1993)». Edit. OPU/1994.

2 - Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire (MPAT): la restructuration des entreprises, revue Algérienne de développement: Alger. Mai 1983.

3- BENISSAD H. dans «restructuration et réformes économiques (1979-1993)». Edit. OPU/1994.

des appréhensions opportunes quant à la survie de certaines d'entre elles dans le sillage de la libéralisation de l'économie"¹.

En mars 1999, l'évaluation du processus de restructuration industrielle élaborée par le ministère de l'industrie et de la restructuration de l'époque, fait ressortir que, "concrètement, sur le terrain, l'ensemble des changements juridiques et procédés de gestion n'a pas eu les résultats escomptés ; et qu'aucune amélioration de la rentabilité de l'entreprise publique n'est constatée"².

Le second processus engagé dans le cadre du programme des réformes économiques visant l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne a porté sur la privatisation des entreprises publiques et ce avec la promulgation de l'ordonnance n°95/22.

En effet, sur la base de l'état des lieux ci-dessus présenté, la privatisation des entreprises publiques est, alors, apparue, durant les années quatre vingt-dix, comme solution à leur rentabilisation. A. Benachenhou avance, en 1996, que «l'Algérie a au moins quatre raisons pour privatiser : la pénurie d'épargne, de marché, de technologie et l'objectif de négociation avec l'Union Européenne d'une zone de libre échange».

A ce niveau, il faut signaler que le succès d'un tel programme de privatisation nécessite que l'offre soit attrayante et donc que les entreprises à privatiser soient rentables ; voire les plus rentables. Ceci s'est traduit par un débat tantôt économique et souvent idéologique guidé ou influencé particulièrement par la situation

¹ - NOUARA KAKICHE-KIHAL dans "Rentabilité et réformes de l'entreprise publique algérienne". Les Annales De l'Université d'Alger N° 20 Tome 1/Nov. 2011.

² - Ministère de l'industrie et de la restructuration: colloque sur la restructuration industrielle: points de situation et perspectives, Alger/ mars 1999.

macro-économique de l'économie nationale. Les conséquences de ce débat sont résumées dans les hésitations et les remises en cause en matière de privatisations traduites dans les dispositions légales introduites régulièrement.

L'entreprise publique algérienne a, donc, connu plusieurs réformes. Ce cycle de mutations qui a touché les aspects organisationnels, fonctionnelles et juridiques de l'entreprise s'est produit graduellement dans deux phases distinctes.

La nature des restructurations opérées dans le secteur économique public n'a pas profondément évolué et les objectifs visés ne sont pas atteints puisque l'entreprise économique algérienne n'a pas pu devenir compétitive.

L'absence de continuité dans le processus de mise à niveau de l'entreprise se traduit par la banalisation des restructurations induisant un management basé sur des hésitations et un maximum de précautions qui se traduisent par des lenteurs dans l'exécution de tout programme de restructuration; partant de l'idée que celui-ci sera revu prochainement ainsi que les décisions qui auront été prises dans ce cadre. Le management de l'entreprise devient difficile à exercer et sa compétitivité s'amointrit de plus en plus.

Les caractéristiques des principales périodes de l'industrie algérienne sont données par le tableau suivant reprenant les indicateurs économiques et ratios significatifs ci-après relatifs à la valeur ajoutée, à l'emploi, aux prix à la production, au commerce extérieur, au taux d'accumulation et à la productivité).

Tableau (01) : Principales caractéristiques de l'industrie Algérienne par période

Principaux ratios	1963-1986	1987-1999	2000-2013
Val.Ajoutée industrielle/La PIB (%)	14.5	12.6	07
Val.Ajoutée industrielle/Le PIB ^(*) (%)	12.6	10.8	06.2
V.A ind. Publique/VA ind. totale (%)	74.1	77.6	55.1
Variat. prod. ind. publique en vol. (%)	11.2	-02.7	00
Emploi industriel / emploi total (%)	12.2	10.3	06.4
Import. produits ind./total import.(%)	90.2	86.9	89
Export. Produits ind./total export.(%)	07.8	04.3	02
Productivité ind.du travail (10 ⁶ DA de 1977)	28.2	29.9	21
Taux d'accumulation moyen (%)	31.2	26.1	23

^(*)Le PIB est une notion plus extensive que la PIB. Il englobe la PIB (richesse de la sphère réelle) majorée par les valeurs ajoutées des administrations publiques, des institutions financières (banques et entreprises d'assurance), des affaires immobilières (services loyers) et des services domestiques.

La période 1966-1986, intitulée phase de construction, a coïncidé avec les différents plans de développement. C'est la période où les principaux indicateurs du secteur industriel ont affiché des performances remarquables. L'élément le plus dynamique, durant cette période, a, sans aucun doute, été l'ampleur du volume d'investissements.

La période 1987-1999, correspondant à l'entrée en récession du secteur industriel, porte sur la phase où l'économie, après avoir subi de plein fouet le choc pétrolier de 1986, est soumise à un programme d'ajustement structurel.

La période post 2000, dite de "stabilisation" de l'économie nationale et de rationalisation de l'environnement de l'entreprise, a permis de refonder le cadre juridique économique.

Les résultats de l'industrie montrent que le taux d'investissement baisse, la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB est de plus en plus faible et l'emploi industriel ne représente plus que 7,4% de l'emploi total.

II- Mise a niveau de la petite et moyenne entreprise économique algérienne :

Dans le contexte de la mondialisation, la petite et moyenne entreprise (PME) industrielle s'est imposée comme un vecteur d'industrialisation. L'exemple de L'Italie et de la Malaisie, deux cas historiques, témoigne que la PME est un acteur d'innovation et d'exportation. En s'intéressant à ce type d'entreprises, la mise à niveau embrasse un champ très large de l'industrie algérienne.

C'est dans ce cadre que pas moins de six (06) programmes ont été lancés, durant les quinze dernières années, pour permettre la mise à niveau de la PME algérienne et garantir sa compétitivité en guise de sa préparation à l'ouverture du marché national et de son exposition à la concurrence.

1- Le programme pilote de mise à niveau de la PME algérienne :

En septembre 1998, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie.

2- Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

L'objectif du programme national de mise à niveau de la PME

algérienne, lancé au début de la décade 2000, vise, d'abord, la viabilité de celle-ci, ensuite l'amélioration de sa compétitivité pour le maintien de ses parts du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur.

3- Programme d'appui au développement des PME :

Le programme d'appui au développement des PME privées en Algérie est cofinancé par la commission européenne et par le ministère de la PME et de l'artisanat, dans le cadre du partenariat euro méditerranéen, à hauteur respectivement de 57 millions et de 3,4 millions d'euros, ajoutant à cela 2,5 millions d'euros représentant les contributions estimées des PME.

4- Programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

Le Ministère de la PME et de l'Artisanat de l'époque avait initié un programme qui devait prendre en charge l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de l'année 2001 ainsi que leurs structures d'appui. Ce programme venait donc en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau déjà existants.

5- Programme d'appui aux PME et à la maîtrise des technologies d'information et de communication -PME II-

En mars 2008, un nouveau programme d'appui aux PME a été retenu entre le ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission Européenne. Ce nouveau programme poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPME mais d'une façon plus ciblée. En effet, ce programme concerne les PME spécialisées dans les services et l'artisanat.

6- Programme 2010-2014 de mise à niveau des PME :

"Partant de l'évaluation du dispositif de mise à niveau, qui a montré ses limites en termes de nombre d'entreprises qui ont réellement adhéré à ce programme, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur une nouvelle approche susceptible d'assurer une gestion efficace de ce programme, dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité

d'un grand nombre d'entreprises industrielles"¹. Aussi, sur la base de l'évaluation en matière de concrétisation des programmes de mise à niveau, établie en 2009, un nouveau programme est retenu, dans ce cadre, en 2010, pour la période quinquennale 2010-2014. Il concerne 20.000 PME pour un montant de 380 milliards de dinars.

B- Etat de la compétitivité de l'entreprise économique Algérienne:

La réalité fait ressortir que les programmes de mise à niveau engagés en Algérie n'ont pas atteint les objectifs visés pour assurer aux entreprises la compétitivité recherchée vu que les demandes en produits finis censées être satisfaites par des productions locales sont de plus en plus couvertes par des importations. Ce constat découle simplement de la croissance des volumes et valeurs des importations, hors services, qui ont évolué, comme suit :

Tableau (02) : Evolution des importations

Millions US Dollars

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Valeurs	38 479	39 294	40 472	46 453	50 376	55 028	58 580	51 500

Source : centre national de l'informatique et des statistiques des douanes nationales algériennes. (Importations de marchandises en CAF)

Les différentes tentatives et les différents programmes de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne restent insuffisants. Cela est du, entre autres, à :

¹ - YUCEFI, HADJAR, RAHOO dans «l'évaluation de la mise a niveau des PME en Algérie». Laboratoire POIDEX, université de Mostaganem. Mars 2013

- l'absence d'une démarche claire et scientifique en matière de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne ;

- l'absence d'une définition claire et précise des objectifs à atteindre en matière de compétitivité de l'entreprise économique algérienne ;

- l'absence de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise économique algérienne malgré le débat relatif à ce sujet qui a duré plus d'une dizaine d'années, comme c'est le cas, par exemple, de la dépénalisation de l'acte de gestion ou de la protection de la production nationale ;

- l'encouragement, à travers les dispositifs existants (réglementaires, bancaires, douaniers, contrôle de qualité...), de la couverture de toute demande par l'importation alors qu'en règle économique générale, celle-ci (la demande) devrait être satisfaite, en priorité, par l'investissement ou l'augmentation de la production locale. Cette situation s'est traduite pendant longtemps par un découragement de toutes les tentatives de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne; d'où sa position, aujourd'hui, défavorable en matière de compétitivité.

Les évaluations de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes font toutes ressortir des contraintes sérieuses qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs visés en matière d'amélioration de leur compétitivité et la recommandation principale porte sur la nécessité de mettre à niveau l'environnement de l'entreprise pour permettre la promotion de ses capacités concurrentielles. "Parmi les problèmes recensés à l'occasion de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau, il y a, en plus de ceux induits par le financement, les contraintes liées à la multiplication des dispositifs. En effet, la coexistence de plusieurs programmes de mise à niveau sans coordination ni cohérence entre eux n'a pas manqué d'introduire des incompréhensions

auprès des opérateurs du secteur industriel"¹. "Partant de l'évaluation du dispositif de mise à niveau, qui a montré ses limites en termes de nombre d'entreprises qui ont réellement adhéré à ce programme, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur une nouvelle approche susceptible d'assurer une gestion efficace de ce programme, dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité d'un grand nombre d'entreprises industrielles"². "L'évolution rapide des technologies, la pression d'une concurrence multiforme et mondiale rendant nécessaire la recherche constante d'une meilleure compétitivité, les changements dans les comportements des consommateurs sont autant de facteurs qui conduisent à adapter en permanence les structures de production"³. "La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie"⁴. C'est, en effet, en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permet de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance. L'entreprise économique algérienne, habituée au dirigisme, éprouve des difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences de mise à niveau managériale et technologique. La lenteur interne dans les changements

¹ - COLLOQUE INTERNATIONAL dans «l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales». Mars 2009. Page 29.

² - YOUCEFI, HADJAR, RAHOO dans «l'évaluation de la mise à niveau des PME en algérie» Laboratoire POIDEX université de Mostaganem/mars 2013

³ - VIET C. dans «Accompagnement des mutations économiques», Liaisons sociales. Document n°15/2003-W, février/2003. P.04.

⁴ - M. E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Québec, ERPI/1993 , p. 602

couplée à l'insuffisance de la qualité du management; d'une part, et l'évolution rapide de la technologie à l'échelle internationale; d'autre part, constituent un handicap majeur à la mise à niveau de l'entreprise algérienne par les seules mesures internes.

Deuxième Partie :

Options et démarches pour la mise a niveau de l'entreprise économique Algérienne :

D'un point de vue strictement économique, il convient de favoriser l'émergence d'une culture large de mise à niveau des petites et moyennes entreprises pour que leurs investissements soient mis au service de la croissance économique de manière optimale car "l'avenir passe par la valorisation des entreprises qui poussent la société, la valorisation des entrepreneurs qui font l'emploi et le pouvoir d'achat, la valorisation des clients, la valorisation de la stratégie, du modèle économique et des choix stratégiques fondamentaux qui font la compétitivité et la prospérité collective"¹.

Avec la mondialisation, les entreprises algériennes sont contraintes d'évoluer dans un contexte d'ouverture commerciale et de concurrence accrue. Il devient alors vital pour elles d'améliorer sérieusement leur compétitivité interne (sur leurs propres marchés intérieurs) et externe (sur les marchés d'exportation).

Cette préparation n'ayant pas eu lieu, en Algérie, avant d'engager l'ouverture commerciale, économique et financière qui est une réalité palpable, elle doit être mise en œuvre, au moins, parallèlement à cette ouverture, avec comme objectif de rattraper les retards enregistrés en matière de mise à niveau.

La mise à niveau de l'entreprise économique algérienne étant,

¹ - SUPIZET Jean dans «Stratégie de l'entreprise compétitive». Edit. Mondeoo/2011.

avec la forte insertion du marché national dans l'économie mondiale, une condition nécessaire, elle peut être concrétisée selon différentes options et/ démarches déjà expérimentées tant au plan national qu'international.

A- Options pour la mise a niveau de l'entreprise économique Algérienne :

Trois options principales nous paraissent intéressantes à présenter ci-après.

1- Première option : la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne par les mesures internes :

Cette option nécessite certaines conditions telles que:

- l'intervention de l'Etat pour mieux contrôler l'ouverture de l'économie nationale sur le marché mondial afin d'atténuer les effets de la mondialisation. Le rôle de l'Etat doit combler les insuffisances du marché en matière de régulation et mettre en œuvre des mesures de politique générale d'amélioration de la situation économique et sociale;

- la mise en œuvre d'une stratégie industrielle cohérente assortie de programmes adéquats de formation. A ce stade, il faut dire que la conduite des affaires de l'entreprise est devenue à présent une profession et une spécialisation de plus en plus poussée; d'où l'intérêt de la formation de la ressource humaine; en général, et des managers, en particulier. "La formation des dirigeants a montré, à travers le monde, de grandes dispositions à tenter des expériences et à lancer des idées"¹;

- l'institution du management moderne en règle de gestion de l'entreprise publique économique dont "les managers doivent être sélectionnés sur la base de critères de valorisation du capital humain;

¹ - D.Roux dans « analyse économique et gestion de l'entreprise »/1988.

notamment la compétence, les expériences et les savoirs"¹.

2- Deuxième option : la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne par le recours au partenariat international :

Cette option est recommandée pour les grandes entreprises industrielles quand la technologie n'est pas maîtrisée par celles-ci, quand les produits qu'elles fabriquent sont soumis à une rude concurrence mondiale et quand le marché est approvisionné, en totalité ou en grande partie, par des importations. Le partenariat international doit être engagé avec des grands groupes internationaux et viser une stratégie de dynamisation de la mise à niveau des activités de la filière concernée en vue de la rendre compétitive à l'échelle mondiale.

3- Troisième option : la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne par le recours au partenariat national public-privé :

Cette option est recommandée quand l'entreprise économique nationale (publique ou privée) réunit les conditions de base à la conception et surtout la réussite de ce type d'association. La réalité nationale fait ressortir que les niveaux de technologie et de management, indispensables à la société, à naître d'un tel partenariat, pour lui permettre de se hisser aux standards internationaux et de se placer à l'abri des effets néfastes de la concurrence internationale, sont loin d'être atteints malgré les programmes de mise à niveau engagés.

¹ - Emlyon dans « la théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise »/2005 P.2

B- Démarche globale pour la mise a niveau de l'entreprise économique Algérienne :

En terme de démarche, il nous parait nécessaire, pour répondre à cette problématique de compétitivité de l'entreprise économique algérienne, de régler la préoccupation de sa mise à niveau au sein de chaque secteur d'activité par l'engagement d'un partenariat international qui pousserait les autres acteurs à se mettre à niveau; les expériences nationales dans ce domaine montrent que les activités d'une branche où il y a présence d'un partenaire étranger solide se voient contraintes à une mise à niveau pour devenir compétitives. Les importations diminuent ; voire, disparaissent et c'est dans l'intérêt de l'économie nationale.

Des filières d'activités comme le textile, le cuir ou l'agro-alimentaire où la demande nationale est satisfaite en grande partie par les importations et où les entreprises nationales ne sont pas compétitives, devraient voir naître un partenariat international pour booster le secteur et enclencher un processus de sa mise à niveau. En effet, avec l'introduction d'un partenariat international, la recherche d'une compétitivité, dictée par une concurrence locale, se traduit par à une mise à niveau systématique des activités de la filière. L'on assiste aussi parfois à l'attraction d'investissements directs étrangers par l'existence d'un marché compétitif. Ceci se traduit par une substitution aux importations du ou des produit(s) concerné(s); voire par des exportations. En outre, les calculs macro-économiques ne pourraient être que positifs en prenant en considération, entre autres, la balance devises, la fiscalité, l'emploi et l'acquisition de technologies et la formation.

L'entreprise algérienne d'aujourd'hui, en plus de la nécessité de développer ses capacités d'adaptation, est donc condamnée aussi à anticiper le futur afin d'être un acteur à part entière des changements

qui affectent son environnement.

Cette attitude est bien sûr plus risquée, mais permet d'éviter les menaces liées notamment aux retards technologiques et de saisir les opportunités afin de tirer au maximum profit de sa situation de "premier arrivé" sur le marché d'une nouvelle technologie ou à l'occasion d'une innovation. La prise de risque est par conséquent indispensable, l'entreprise qui ne prend pas de risque court en fait et sans le savoir le plus grand des risques, c'est à dire celui de disparaître. C'est ainsi que la gestion de ce risque dans le but de le réduire au maximum, passe par la maîtrise de l'information. L'information se trouve alors au centre de la veille et de l'intelligence économiques qui sont de nouvelles fonctions à créer et/ou à développer au sein de l'entreprise économique algérienne.

Conclusion et recommandations générales :

Bien que la logique poursuivie dans cette étude soit micro-économique, elle ne peut se dissocier de l'approche macro-économique. En effet, l'on ne peut réduire un programme de mise à niveau à son application aux seules entreprises. Pour que celles-ci améliorent leur compétitivité en contexte d'ouverture économique et de concurrence accrues, il est nécessaire d'agir simultanément sur plusieurs volets complémentaires dont particulièrement:

- le volet qui concerne particulièrement la compétitivité des entreprises : investissement de capacités et de productivité, soutien à l'innovation, formation et recyclage des collectifs de producteurs, amélioration du management;

- le volet qui concerne le climat des affaires ou des actions de modernisation des procédures administratives, d'allègement des réglementations... ;

- le volet relatif au développement des infrastructures et leur modernisation, nécessaires à l'activité économique;

- le volet financier avec la modernisation- restructuration du secteur bancaire et le développement d'un marché financier;

- le volet ressources humaines, avec la modernisation du système d'éducation- formation (l'école mais aussi la formation professionnelle).

Ce qui ressort de ce qui précède est qu'une réelle mise à niveau des entreprises est indissociable d'une mise à niveau de l'économie, l'une renforçant l'autre. L'économie algérienne, toujours en quête d'un véritable décollage à la mesure de ses grandes potentialités, doit viser la mise à niveau de ses entreprises mais aussi celle de leur environnement ; en vue de rattraper les retards accusés.

BIBLIOGRAPHIE :

1- ADDA Jacques : La mondialisation de l'économie : genèse, Collection Repères. Edit. La Découverte, Paris/2001, 4ème édition ANDPME (agence nationale de développement de la PME) : Guide méthodologique. Alger/2008.

2- ANDPME : Bilan des actions du programme de mise à niveau. Rapport complet, Alger/sept.2008

3-ANDPME : Les événements réalisés par l'ANDPME à fin 2010, Alger/2011.

4-ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau (programme national de mise à niveau des PME/2013

5- AZOUAOU L. : La politique de mise à niveau des PME/PMI algériennes : objectifs, bilan et perspectives; thèse de doctorat/2011.

6- BENACHENHOU A. : les pays émergents, Edit. OPU, Alger/2013.

7-BENISSAD H. : Restructuration et Réformes Economiques (1979-1993), Edit. OPU, Alger/1994.

8-BOIDIN M. et Gille P. : Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes, EDPME, Alger/2006.

- 9-BOOTZ J.P., E. SCHENK et M. SONNTAG : La relation stratégie-ressources Humaines en PME. Strasbourg /2010.
- 10- BOUGHADOU A. : Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes. MPMEA, Alger/Avril 2006.
- 11-BOUKRIF M. et MADAOUI M. : Les PME algériennes à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises. Edit. l'Harmattan, Paris/2010.
- 12-BOURAOUI N. : Perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'union européenne, cas des PMI tunisiennes. Toulouse/2005.
- 13-CHERIET A. : Mondialisation et stratégies industrielles : cas de l'Algérie. Thèse doctorat d'Etat en sciences économiques/2007.
- 14-COLLOQUE international : L'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales/2009.
- 15- DAHOUI M. L. et ABBASSI B. : Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique, ONUDI/ministère de l'industrie algérienne, Alger/2003.
- 16-EMLYON : La théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise /2005 .
- 17-GOULLARD F. : Stratégie pour une entreprise compétitive. Edit. Economica, Paris/1993.
- 18- GUECHI D. E. : Mondialisation, Ajustement structurel et développement...Université Ferhat Abbas, Sétif/1999
- 19-HEDIR M. : L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC. Edit. ANEP, Alger/2003.
- 20-LAMIRI A. : La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes. Revue des sciences commerciales et de gestion. ESC Alger/ N°02, 2003.
- 21-LOI n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant orientation sur la

promotion de la PME.

22-MADAOUÏ M., GILLET A. : Crise et mutations du modèle de développement algérien revue travail et emploi, Janvier-mars/2005.

23-MANADER M. : Expertise relative à la mise à niveau des entreprises algériennes, accompagnement du ministère de l'industrie/2004.

24-MARCHESNAY M. et FOURCADE C. : Gestion de la PME-PMI. Edit. NATHAN/1998.

25-MEBTOUL A. : L'Algérie face aux défis de la mondialisation. Edit. OPU, Alger/2002.

26-MPAT (ministère de la planification et de l'aménagement du territoire) : La restructuration des entreprises, revue Algérienne de développement: Alger /Mai 1983.

27-MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION: colloque sur la restructuration industrielle: points de situation et perspectives, Alger /Mars 1999.

28-MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'informations statistiques N°14, Alger/2008 et Manuel de procédures de mise en œuvre du programme de mise à niveau des PME, Alger/2008 .

29-MINISTERE DE L'INDUSTRIE : .Mise à niveau des entreprises : évaluation.

30-Rapport sur la mise en œuvre de la charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise /2005.

31-Rapport d'évaluation de la mise à niveau des entreprises industrielles /2010.

32-NOUARA KAKICHE-KIHAL : Rentabilité et réformes de l'entreprise publique algérienne.

33-Rapport sur le développement industriel, 2002-2003 .

34-PORTER M. : L'avantage concurrentiel des nations, Ed. Inter-Editions/1993.

- 35-ROUX D. : Analyse économique et gestion de l'entreprise /1988.
- 36-SIROEN Jean Marc : L'international n'est pas le global » : pour un usage raisonné du concept de globalisation. Revue d'Economie Politique /2004.
- 37-SUPIZET Jean : Stratégie de l'entreprise compétitive. Edit. Mondeo/2011.
- 38-TOUBACHE A. et LAHLOU C. : la mise à niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives. Edit. OPU/2009
- 39-VIET C. : Accompagnement des mutations économiques, Liaisons sociales. Document n°15/2003-W, février/2003.
- 40-YOUCEFI R., HADJAR A. et BERRAHO H.M. : L'évaluation de La mise à niveau des PME en Algérie. Laboratoire POIDEX université de Mostaganem/mars 2013.

Dépenses publiques et investissement privé en Algérie : test sur l'hypothèse de l'effet d'éviction

Pr: Mohamed ACHOUCHE * Said KACI **

ملخص:

في هذا المقال سنقوم بقياس اثر النفقات العمومية على الاستثمار في القطاع الخاص في الجزائر، وفي هذا الصدد امكن من رفض فرضية الازاحة على الاستثمار في تقدير نموذج VECM في القطاع الخاص. و بهذا فان النفقات العمومية في الجزائر تمارس على العموم تأثير ايجابي على الاستثمار الخاص على المدى الطويل.

Abstract :

In this article, the burden of government spending on Algerian economy is examined. The effect of public spending on the private investment has been the subject of an empirical evaluation. Indeed, using VECM estimation, the assumption of crowding out effect is rejected for private investment. So, public expenditures cause, in the long run, knock-on effect on private investment.

Introduction :

La littérature formalise trois types de liens entre les dépenses de l'Etat et l'incitation à l'investissement privé ; en premier lieu, Les formalisations issues du courant keynésien ont mis en place un schéma d'entraînement ou d'accélérateur à court terme à travers la stimulation de la demande globale (DUBOEU, 1999, PP 105-106). A long terme, l'intervention de l'Etat, notamment les dépenses en capital, forme un levier important à l'accumulation du capital privé conformément à la

* Professeur à l'université Abderrahmane Mira- Bejaia.

** Doctorant à l'université Abderrahmane Mira- Bejaia.

dynamique décrite par les théories de la croissance endogène (P R AJENOR and AL, 2005, PP 5-7). En deuxième lieu, les modèles issus du courant néoclassique ont décrit une dynamique d'éviction exercée par ces dépenses sur l'investissement privé (TEMMAR 2006, P 77). En effet, l'activité du secteur privé se trouve face à l'Etat dans un mécanisme de concurrence déloyale à cause de la faiblesse des prix des biens offerts par l'Etat, ce qui déclenche un processus de substitution de l'activité du secteur privé par le secteur public. En dernier lieu, la dynamique économique peut présenter un schéma tout à fait indépendant de la politique économique.

Face à l'existence d'une dynamique interventionniste publique dans l'activité économique en Algérie (Benissad, 2004), l'interrogation sur son aptitude à épanouir le secteur productif du pays et fondamentalement posée. En effet, la volonté des pouvoirs publics à prendre en charge le processus du développement du pays est censée, en se référant au principe de l'économie de marché, respecter une structure qui assure la non pénalisation du secteur privé. Le problème de dualité capital public/capital privé peut être rapproché, dans la présente investigation pour le cas de l'Algérie, par une analyse économétrique dont l'objectif est celui d'évaluer l'impact des dépenses de l'Etat sur l'activité du secteur privé à travers un test sur l'hypothèse de l'effet d'éviction.

Le présent article est structuré en trois sections, la première section comprend une brève présentation théorique et empirique concernant la problématique de l'effet d'éviction. La deuxième section est consacrée à la présentation de quelques indicateurs illustrant la dynamique de l'investissement des deux secteurs privé et public en Algérie ainsi que leurs déterminants. La dernière section teste l'hypothèse de l'effet d'éviction des dépenses publiques sur l'investissement privé à l'aide d'une estimation économétrique.

1- Effet l'éviction : aperçu théorique et empirique

Agénor (2005) évoque que la dépense de l'Etat peut évincer l'investissement privé à travers deux canaux ; d'un côté, et dans un contexte de rareté concernant les ressources financière, l'accès de l'entrepreneur privé au financement est mis en difficulté à cause des grandes masses de ressources absorbées par l'activité de l'Etat. Une hausse de la politique budgétaire financée par un emprunt implique une variation du taux d'intérêt qui pénalise l'investissement privé. Ce fait peut impliquer également la réduction des fonds disponible pour le privé (Agénor and Moreno-Dolson, 2006, P10), dans ce cas les théoriciens parlent d'un effet d'éviction financière indirecte. D'un autre côté, un financement du déficit par un supplément d'imposition affecte sévèrement l'investissement privé en réduisant la propension à investir à cause d'un transfert direct des ressources financières des caisses des firmes vers les caisses publiques (Agénor and Moreno-Dolson, 2006, P10). L'Etat pénalise également le privé lorsqu'il occupe des branches et des secteurs d'activité considérés comme rentables pour ce dernier.

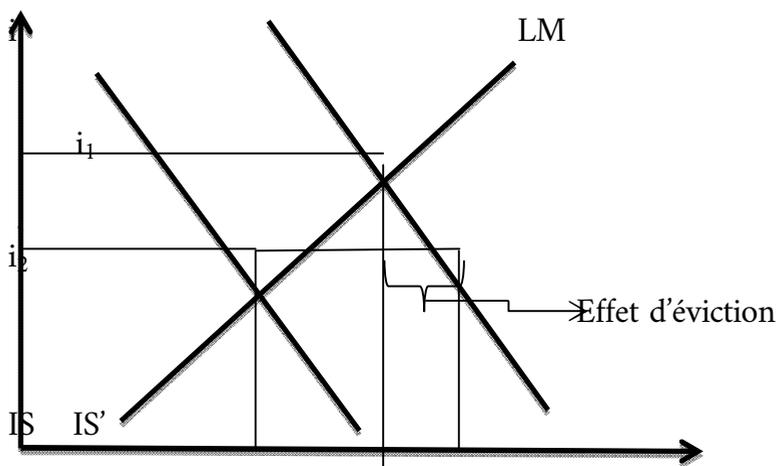
1.1 L'effet d'éviction financière (indirecte) :

Dietsch M indique que « L'inefficacité de la politique budgétaire viendrait de ce qu'elle provoque des changements des taux d'intérêt qui tendent à pénaliser l'investissement privé et entraînent une substitution pure et simple de la dépense publique à la dépense privé » (Dietsch M 1985, pp 81-108). En effet, l'effet positif de la politique économique est neutralisé en raison de la présence d'un effet d'éviction financière, qui consiste à une hausse de taux d'intérêt qui pénalise l'investissement privé. Cependant, le déroulement et l'ampleur de cet effet dépend du modèle utilisé et des hypothèses considérées, dans ce sens deux thèses se rétorquent : L'analyse keynésienne indique qu'un choc en termes de dépenses publiques dans une économie hors-plein emploi érige sur un équilibre où le niveau de l'épargne évolue de la même ampleur que

l'impulsion initiale¹. En effet, cette épargne permet de financer l'émission d'actifs de l'Etat. Au moment où l'effet du marché financier et monétaire sur cette dynamique est partiellement négligé ; du fait du double postulat keynésien qui évoque une forte sensibilité de la demande de monnaie par rapport au taux d'intérêt et un faible impact de ce dernier sur l'investissement. En effet, le modèle keynésien indique que l'effet d'éviction financière, s'il a lieu, est non significatif du fait qu'il est compensé par une hausse de profitabilité des investissements qui découle de la hausse de la demande globale.

En revanche, Hicks (1937)² décrit un mécanisme en interaction entre le marché des biens et le marché de la monnaie dont l'équilibre est schématisé par la courbe IS/LM. En effet, la hausse du revenu stimule le taux d'intérêt, qui affecte à son tour négativement l'évolution de l'investissement privé et du revenu. Les monétaristes décrivent un effet d'éviction indirecte très significatif à cause de la faiblesse d'élasticité de la demande de monnaie par rapport aux taux d'intérêts.

Figure 1:



¹ B BLANCHETON. 2009. Sciences économiques. Edition Dunod. Paris. P 37.

² J R Hicks. 1937. Mr. Keynes and the « classics »; a suggested interpretation. *Economica*, Vol 5, n°2. PP 147-159.

Source: B M Friedman. 1978. Crowding out or crowding in? The economic consequences of financing government deficits. NBER Working paper series, n°284. P9.

Par ailleurs, l'éviction financière s'effectue également lorsque le secteur privé et l'Etat se rivalisent dans les marchés d'actifs pour une masse limitée de ressources. Une consommation excessive du crédit par les pouvoirs publics pénalise sévèrement l'accès du secteur privé au financement.

1.2 L'effet d'éviction directe :

Le recour de l'Etat à l'augmentation de la charge fiscale, pour compenser le déficit budgétaire, pèse lourdement sur l'investissement privé. La baisse des fonds disponibles à l'entrepreneur privé réduit considérablement sa propension à investir. En effet, dans ce cas, une impulsion en termes de dépenses publiques est nécessairement compensée totalement ou partiellement par une soustraction directe des ressources financières de l'actif des firmes privées. L'hypothèse d'ultra-rationalité des agents privés soutient cet effet d'éviction à long terme, pour chaque expansion de la politique budgétaire les agents privés anticipent la hausse des obligations fiscales futures, ce qui les conduits à augmenter leur épargne en détriment de leurs dépenses actuelles.

Empiriquement, les résultats des tests effectués sur l'hypothèse de l'effet d'éviction ont débouchés sur des conclusions controversés. Les études d'Aschauer (1989) ont soulevé une dynamique d'entraînement du capital public sur le capital privé et le niveau de production pour les Etats-Unis. Sur la même ligner, et dans une analyse sur un panel de pays du MENA Agénor et Al (2005), à travers une estimation par un modèle VAR, ont montré l'existence d'un effet significatif de stock et de flux des dépenses de l'Etat sur l'investissement privé en Egypte et seulement un effet de stock en Tunisie et en Jordanie. Par contre, Everhart et Sumlinski (2001) n'ont pas pu identifier un lien significatif de l'investissement public sur l'investissement privé dans les pays du MENA. En utilisant un

modèle avec effet d'entraînement et fonds prêtables au secteur privé, Dhumale (2000) suggère l'existence d'un effet d'éviction du capital public d'infrastructure sur le capital privé pour les pays exportateurs du pétrole et un effet d'entraînement pour les pays non exportateurs du pétrole. Atukeren (2004) montre également l'existence d'un effet d'éviction pour le Brésil, le Pakistan et l'Inde. Cet effet est confirmé aussi par Nazmi et Ramirez (1997) pour le Mexique. Dans une analyse qui porte sur le lien entre l'investissement privé et l'investissement public dans les pays de l'UEMOA, Abou (2007) a établi un effet d'entraînement pour la Côte d'Ivoire, le Togo et le Niger. Le même effet a été établi par Mansouri (2004) pour le Maroc.

2- Analyse descriptive des dépenses publiques et privées en Algérie :

En générale, Durant les quarante dernières années, l'évolution de la formation brute du capital fixe par secteur juridique a gardé une relative stabilité soit en termes de progrès soit en termes de la répartition privée/publique. Au long de l'échantillon, l'évolution du taux moyen d'investissement avoisine les 30% dont 18% sont injectés par le privé et plus de 11% sont investis par l'Etat. La visualisation du graphe ne permet pas de dégager avec précision le sens de l'effet de l'investissement public sur l'investissement privé. Le graphe présente des périodes d'évolution communes entre ces deux derniers comme il présente des périodes d'évolution au sens inverse.

La visualisation du graphe permet de distinguer deux phases d'évolution concernant le ratio du crédit à l'économie ramené au PIB ; le ratio enregistre un pic en 1988 avec un taux qui avoisine les 100%. La période qui précède ce pic enregistre une évolution haussière avec un taux de croissance annuel moyen de 6,64% et la période qui suit ce pic enregistre une décroissance avec un taux annuel moyen de 5,4%. Par ailleurs, la structure du crédit octroyée par secteur juridique présente une

répartition inégale entre le secteur privé et le secteur public. Avant le contre choc pétrolier, le ratio crédit au secteur privé ramené au PIB présente une évolution croissance, puis contrarié par les effets de la crise, ce ratio chute brusquement pour ce stabilisé à partir du début des années 90. Cette diminution du ratio est due au fait que la croissance du PIB est supérieure à la croissance des crédits offerts à l'économie.

Le ratio du crédit accordé au secteur public ramené au PIB présente, en générale, deux périodes d'évolution ; une phase de croissance qui s'étale du milieu des années 60 jusqu'au milieu des années 90 et une phase de décroissance qui se porte de 1994 jusqu'à 2009, date à partir de laquelle on enregistre une légère reprise.

Le ratio de la fiscalité total sur le PIB présente une évolution très fluctuante et fortement congruente avec les variations cycliques des prix du pétrole. Les recettes fiscales enregistre leurs plus grandes valeurs en période de choc pétrolier et leurs plus basses valeurs en période de contre choc pétrolier. Par ailleurs, la fiscalité ordinaire préserve une relative stabilité sur l'ensemble de l'échantillon.

3 L'effet d'éviction en Algérie : analyse empirique :

Dans notre cas, l'investigation empirique concernant l'estimation d'une équation d'investissement privé se base sur un modèle simple d'accélérateur flexible où le niveau du capital ciblé est déterminé par le niveau de l'output anticipé. En effet, Jalladeau (1998) explique que l'évolution passée de la demande affectent systématiquement la décision d'investissement dans le future.

Ce modèle suppose une relation stable structurellement entre le stock du capital cible et le revenu espéré (Jalladeau, 1998, P 76).

$$K_t^* = \beta Y_t^* \quad (1)$$

Avec β est un terme constant supérieur à (0).

K_t^* et Y_t^* représente respectivement le capital ciblé et le revenu estimé.

Koyck (1954) explique que le stock du capital est supposé suivre une dynamique d'ajustement vers sa valeur cible avec un facteur temporel, autrement dit que cet ajustement consomme un intervalle de temps à cause de la présence des coûts liés à l'adaptation. Cet intervalle est normalisé par Koyck à une période.

$$\Delta K_t = \theta(K_t^* - K_{t-1}) \quad (2)$$

Où θ représente le facteur d'ajustement.

En se référant au modèle de Solow (1956) et à la méthode de l'inventaire permanent, Abou (2007) indique que l'investissement privé dépend du stock du capital et de son taux de dépréciation.

$$I_p = \Delta K_t - \delta K_{t-1} \quad (3)$$

D'après les équations (1), (2) et (3) et en usant un opérateur de retard H formulé par la relation : $HZ_t = Z_{t-1}$, l'auteur définit l'équation d'investissement privé (4) à l'issu de quelques transformations algébriques (Abou, 2007, P8):

$$[1 - (1 - \theta)H]I_p = \beta\theta[1 - (1 - \delta)H]Y_t^* \quad (4)$$

Il est a noté que l'équation (4) est un modèle dynamique de court terme, la formalisation du modèle à long terme nécessite la mise en place de l'hypothèse de l'équilibre stationnaire. En effet, à long terme la vitesse d'ajustement du capital égalise sa vitesse de dépréciation. D'où l'équation d'investissement privé de longue période (5) présentée par Abou est formulée comme suit :

$$I_p = \beta\theta Y_t^* \quad (5)$$

Le facteur d'ajustement est déterminé par un ensemble de variables, pour notre cas et en se basant sur la théorie d'effet d'éviction, ce facteur dépend des déterminants du financement de l'investissement privé et des dépenses publiques.

$$\log(I_p) = \log(\beta) + a_1 \log(DP) + a_2 \log(PIB) + a_3 \log(CER) + a_4 \log(TIR) + a_5 \log(IMP) \quad (6)$$

I_p représente l'investissement privé. Nous avons utilisé les données

de la banque mondiale (2012) sur la formation brute du capital fixe du secteur privé comme proxy de l'investissement privé.

DP représente les dépenses publiques. Nous avons utilisé les données de l'ONS (2011) pour définir la dite série.

Le signe algébrique du coefficient (α_1) produit par l'estimation de l'équation (6) montrera la nature du lien existant entre le secteur privé et public. Un signe positif traduira un effet d'entraînement de l'investissement privé par les dépenses de l'Etat, par contre un signe négatif traduira un effet de substitution du privé par le public.

CER représente le crédit destiné au secteur privé. Nous avons utilisé les données du FMI (2012) pour construire cette série. Le signe algébrique du coefficient α_3 ainsi que sa significativité montreront l'effet des contraintes de financement sur l'investissement privé.

TIR représente le taux de réescompte, nous avons utilisé les données de la banque d'Algérie (2012) pour établir cette série.

IMP représente la charge fiscale, nous avons utilisé les données de l'ONS (2011) concernant les recettes fiscales. Pour établir cette série, nous avons usé uniquement les recettes fiscales ordinaires qui contiennent les différents types d'imposition provoquant des distorsions chez l'investissement privé, abstraction faite de la fiscalité pétrolière.

L'estimation couvre la période 1970-2010, nous avons utilisé des données en prix constant de 1980 afin d'éliminer l'illusion inflationniste. Les données ont subi une transformation logarithmique afin de permettre une lecture directe d'élasticité.

2.3.1 Test de stationnarité sur les séries :

L'application du test de stationnarité ADF sur les séries utilisées dont l'estimation est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : test de stationnarité ADF

Série	ADF Test Statistic	Seuil critique ($\alpha = 5\%$)	Ordre d'intégration
Log (PIB)	-0,9651	-2,9446	I(2)
Log (DP)	1,0378	-1,9498	I(1)
Log (CER)	0,068	-1,9492	I(1)
Log (IMP)	-1,7851	-2,9399	I(1)
Log (TIR)	-0,1283	-1,9495	I(1)
Log (I_p)	-4,22	-2,94	I(0)

Source: construit sous Eviews 4.0.

L'hypothèse nulle de la présence d'une racine unitaire ne peut être rejetée pour les séries DP, CER et TIR au seuil de significativité de 5%. Cependant, l'application du filtre de différenciation pour ces séries permet de les stationnariser. L'application du test ADF sur la série (IMP) a permis de détecter la présence d'une tendance déterministe, l'élimination de cette tendance n'a pas permis de stationnariser la série, il a fallu appliquer la première différenciation pour la rendre stationnaire. Par ailleurs, la série du logarithme du PIB est intégrée d'ordre (2).

La présence de cinq séries non stationnaire suggère l'existence d'une relation d'équilibre de long terme pour le modèle (6). En effet, nous appliquons l'algorithme de Johansen pour détecter d'éventuels liens de cointégration entre les variables intégrées du même ordre : log (DP), log (IMP), log (CER) et log (TIR).

2.3.2 Test de cointégration :

Le test de Johansen appliqué aux variables non-stationnaire rejette l'hypothèse nulle de l'absence de relation de cointégration entre les variables. La statistique de la trace et celle de la valeur propre maximale indiquent la présence de deux relations de cointégration au seuil de 5%. Cependant, au seuil de 1% la statistique de la trace montre l'existence

d'une seule relation de cointégration, au moment où, la statistique de la valeur propre maximale rejette l'existence de relation de cointégration. En effet, la présence de deux relations stationnaire à long terme au seuil de 5% nous suggère l'usage d'un modèle (VECM) pour l'estimation. Le détail de l'estimation est donné en annexe.

2.3.3 Résultat de l'estimation du VECM :

Les résultats issus de l'estimation montrent que le terme à correction d'erreur est négatif et significativement différent de zéro. En effet, la représentation VECM du modèle est validée. La valeur du paramètre du coefficient d'erreur indique que la force de rappelle vers l'équilibre de long terme est évaluée à l'ordre de 7%.

Les estimations montrent que l'effet des dépenses publiques sur l'investissement privé est négatif et non significatif sur le court terme, ce qui peut être assimilé à un effet de neutralité. A long terme, le paramètre (α_1) est positif et significatif, la politique publique exerce un effet d'entraînement sur la dynamique d'accumulation du capital privé avec un coefficient légèrement supérieur à l'unité. En effet, un choc positif en termes de dépenses publiques ne se répercute pas immédiatement sur le niveau du capital privé, mais ce dernier consomme du temps pour intercepter l'effet positif de ce choc; dans ce cas on parle d'un effet de complémentarité projeté.

Sur le long terme, le capital privé est très fortement corrélé au PIB ce qui est adéquat avec le principe de l'accélérateur flexible. En effet, une hausse du revenu favorise la demande et augmente considérablement l'investissement privé.

Les crédits attribués au secteur privé ont un effet non significatif sur l'investissement privé à court terme. Cependant à long terme, leur effet est nettement négatif et significatif. Le même constat est enregistré pour la charge fiscale et les taux de réescomptes, avec un effet neutre sur le court terme et un effet d'éviction sur le long terme. Cet impact négatif

s'explique éventuellement par la présence d'un environnement financier contraignant à l'investissement privé mais rien n'indique que ces contraintes financières proviennent d'une allocation déséquilibrée des ressources financières au profil de l'Etat. En effet, la présence d'un coefficient nettement positif associé à la variable dépenses publiques et l'existence d'une causalité unidirectionnelle au sens de Granger des dépenses publiques vers l'investissement privé¹ montre que l'effet d'entraînement qu'exerce les dépenses de l'Etat sur le capital privé compense, à long terme, l'effet d'éviction subi par ce dernier, causé par la pression qu'exerce les dépenses publiques en termes de financement, voir l'imposition et l'emprunt. D'ailleurs, le pays compte considérablement sur la rente pétrolière et non pas sur la fiscalité ordinaire pour financer ses dépenses publiques. Álvarez (2010) indique, dans ce sens, que le régime d'imposition sur les hydrocarbures en Algérie permet à l'Etat de s'approprier plus de 64% de ses recettes d'exportation, tandis que l'imposition ordinaire ne finance qu'une partie marginale des dépenses publiques. Ce modèle de financement neutralise le mécanisme d'éviction directe sur l'investissement privé, cependant il rend la structure des finances publiques très vulnérable aux chocs externes.

Mais la présence d'un effet de complémentarité entre les dépenses de l'Etat et l'investissement privé ne suffit pas pour garantir l'efficacité de la politique budgétaire. L'effort en termes de dépenses publiques en capital a besoin d'être complété par le développement d'un modèle d'investissement efficace et cohérent. Certes, à long terme, l'accumulation du stock du capital public améliorera les conditions de l'instauration du capital privé en Algérie, mais la mise en lumière d'une soutenabilité permanente de ce dernier par le capital public est conditionnée par la mise en place d'un mécanisme de synergie permanent privé/public dans le cadre d'une transformation structurelle de l'offre

¹ Voir l'annexe pour le test de causalité de Granger.

national. A cet effet, la formation d'un tissu industriel solide apte à intercepter les externalités générées par les dépenses publiques permet d'améliorer considérablement leurs taux de rentabilité social.

Conclusion :

La présente analyse c'est donnée comme objectif d'évaluer la portée des dépenses publiques sur l'investissement privé en Algérie. Cette évaluation a abordé la question de la sensibilité du secteur privé à la relance budgétaire. Le cadre empirique de l'analyse montre la présence d'un effet de complémentarité entre les deux secteurs essentiellement à long terme. En effet, à l'aide d'un modèle VECM estimé sur les données de l'économie, l'hypothèse d'éviction de l'investissement privé par les dépenses de l'Etat est rejetée. En principe, ces résultats indiquent que dans un contexte de politique économique en Algérie, les dépenses publiques exercent en générale un effet d'entraînement sur l'investissement privé.

Références:

- ABOU N B. 2007. Structure des dépenses publiques, investissement privé et croissance dans l'UEMOA. Document d'étude et de recherche n° DER/07/04. Département des études économiques et de la monnaie. BCEAO.
- AGENOR P R and MORENO-DOLSON B. 2006. Public infrastructure and growth: new channels and policy implications. World Bank Policy Research, working paper n°4064.
- AGENOR P R and AL. 2005. Public infrastructure and private investment in the Middle East and North Africa. Word bank policy research, working paper 3661.
- ÀLVAREZ A M. 2010. Rentierism in the Algerian economy based on oil and naturel gaz. Energy policy, vol 38. PP 6338-6348.
- ASCHAUER D A. 1989. Does private capital crowd out private capital? Journal of Monetary Economics, n° 24. PP 171-88.

- BENISSAD H. 2004. "Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché", ENAG Editions, Alger.
- BLANCHETON B. 2009. Sciences économiques. Edition Dunod. Paris
- DIETSCH M. 1985. Les imperfections des marchés financiers et l'effet d'éviction directe de la dette publique : le cas de la France. Economies et Sociétés. PP 81-108.
- DUBOEUF F. 1999. Introduction aux théories économiques. Edition La découverte & Syros. Paris.
- FRIDMAN B M. 1978. Crowding out or crowding in? The economic consequences of financing government deficits. NBER working paper series, n° 284. Cambridge. Massachusetts.
- JALLADEAU J. 1998. Introduction à la macroéconomie, modélisation de base et redéploiement théoriques contemporains. Edition De Beock, 2^{ème} édition. Belgique.
- Hicks J R. 1937. Mr Keynes and the « classics »; a suggested interpretation. *Economica*, Vol 5, n°2. PP 147-159.
- IMF. 2012. "World Economic Outlook Database". Washington.
- KOYCK L M. 1954. Distributed lags and investment analysis. North Holland publishing company. Amsterdam.

Annexe:

Unrestricted Cointegration Rank Test

Hypothesized		Trace	5 Percent	1 Percent
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Critical Value
None **	0.529753	59.34950	47.21	54.46
Atmost 1 *	0.427905	29.92415	29.68	35.65
Atmost 2	0.169644	8.144612	15.41	20.04
Atmost 3	0.022674	0.894464	3.76	6.65

*(**) denotes rejection of the hypothesis at the 5%(1%) level

Trace test indicates 2 cointegrating equation(s) at the 5% level

Trace test indicates 1 cointegrating equation(s) at the 1% level

Source: établi à partir d'Eviews 4.0

Hypothesized		Max-Eigen	5 Percent	1 Percent
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Critical Value
None *	0.529753	29.42535	27.07	32.24
Atmost 1 *	0.427905	21.77954	20.97	25.52
Atmost 2	0.169644	7.250148	14.07	18.63
Atmost 3	0.022674	0.894464	3.76	6.65

VectorError Correction Estimates
 Date: 06/10/14 Time: 11:22
 Sample(adjusted): 1972 2010
 Included observations: 39 after adjusting endpoints
 Standard errors in () & t-statistics in []

Cointegratin- gEq:	CointEq1
LINVESTPRI V(-1)	1.000000
LPIB(-1)	11.71996 (1.62528) [7.21105]
LDP(-1)	1.170790 (0.33993) [3.44422]
LCER(-1)	-1.857643 (0.25189)

	(0.08053)	(0.01862)	(0.24328)	(0.18840)	(0.16601)	(0.08462)
	[-0.74385]	[1.04498]	[-1.08101]	[1.29139]	[0.64937]	[-0.05130]
D(LIMP(-1))	-0.125650	-0.035852	-0.313590	0.097877	0.020163	-0.009933
	(0.07085)	(0.01638)	(0.21403)	(0.16575)	(0.14605)	(0.07444)
	[-1.77356]	[-2.18820]	[-1.46516]	[0.59052]	[0.13806]	[-0.13343]
D(LTIR(-1))	-0.209625	-0.077652	-0.439032	-0.610855	0.853420	0.212942
	(0.17137)	(0.03963)	(0.51771)	(0.40092)	(0.35328)	(0.18006)
	[-1.22324]	[-1.95937]	[-0.84802]	[-1.52364]	[2.41574]	[1.18259]
C	0.013925	0.020355	0.040780	0.017380	0.026358	0.017707
	(0.01479)	(0.00342)	(0.04467)	(0.03459)	(0.03048)	(0.01554)
	[0.94178]	[5.95277]	[0.91292]	[0.50242]	[0.86471]	[1.13972]
R-squared	0.189377	0.409094	0.430548	0.174511	0.651872	0.124715
Adj. R-squared	0.006333	0.275664	0.301962	-0.011890	0.573263	-0.072930
Sum sq. resids	0.135531	0.007248	1.236964	0.741806	0.575974	0.149634
S.E. equation	0.066121	0.015291	0.199755	0.154691	0.136308	0.069476
F-statistic	1.034599	3.065976	3.348326	0.936212	8.292537	0.631007
Log likelihood	55.07270	112.1767	11.95398	21.92487	26.85886	53.14236
Akaike AIC	-2.413984	-5.342397	-0.202768	-0.714096	-0.967121	-2.314993
Schwarz SC	-2.072741	-5.001153	0.138475	-0.372853	-0.625878	-1.973749
Meandependent	0.008744	0.016667	0.020000	0.008103	0.063513	0.004890
S.D. dependent	0.066331	0.017967	0.239088	0.153779	0.208660	0.067073
DeterminantResidual variance	Co-	3.86E-14				
Log Likelihood	297.1068					

Log Likelihood (d.f. ad- 270.2466
justed)
Akaike Information Crite- -11.08957
ria
Schwarz Criteria -8.786177

Modèle VECM :

Source : établi sous Eviews 4.0

Test de causalité de Granger entre les dépenses publiques et l'investissement privé :

NullHypothesis:	Obs	F-Statistic	Probability
LDP does not Granger Cause LINVESTPRIV	40	0.18128	0.67274
LINVESTPRIV does not Granger Cause LDP		4.40042	0.04282

Source : établi sous Eviews 4.0

Vers une nouvelle vision pour mesure la performance locale en Algérie :L'approche par résultats

Pr. ADMANE Merizek * Dr. GACHI Khaled **

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى عرض تصور جديد لتقييم الأداء في الإدارة المحلية، وبالتالي تبني مقاربة جديدة مبنية على النتائج بدل المقاربة الكلاسيكية التي كانت مبنية على الوسائل؛ والتي أثبتت فشلها في عرض تقييم موضوعي لأداء الوحدات المحلية، وهذا ما يشكل حاجزا أمام كل مبادرات التحسين.
الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المحلي، المقاربة بالنتائج، الإدارات المحلية.

Résumé :

Cette recherche a pour objectif de présenter une nouvelle vision pour évaluer la performance dans l'administration locale, et donc l'adoption d'une nouvelle approche basée sur les résultats plutôt que l'approche classique, qui repose sur les moyens, ce qui a prouvé son incapacité à offrir une évaluation objective de la performance des unités locales, et cela est considéré comme obstacle devant toute initiative d'amélioration.

Mots clés : *performance, performance locale, approche par résultats, administrations locales*

Introduction

la création d'un ministère auprès du Premier Ministre chargé de la Réforme du Service Public, représente une volonté de la part de

* *Professeur - Ecole Supérieur de Commerce.*

** *Maitre de conférence -A - Université Blida 2.*

gouvernement pour la promotion du service public, après la dominance d'un modèle de gestion archaïque, basé sur une philosophie de centralisation, qui ignore toute tentative réelle de mesure de performance afin d'améliorer la qualité des prestations publiques et locales et permettre de réaliser le travail qui est attendu par l'utilisateur et tel que conçu, en normes et en procédures.

Egalement la méthode adoptée par les administrations publiques afin de mesurer la performance est basée sur les moyens et non pas sur les résultats, ce qui mène au gaspillage et l'absence d'efficacité.

Ce constat nécessite une nouvelle réflexion sur la nature des méthodes d'évaluation de la performance publiques, ce qui nous a motivé à s'interroger, à travers ce papier de recherche, et en vue de donner des éléments de réponse à la question principale suivante :

Quelles sont les conditions de l'adoption de l'approche par résultats par les administrations locales en Algérie ?

Cette communication est articulée autour de trois grands axes détaillés comme suit :

- I- La performance publique
- II- L'approche par résultats
- III- L'approche par résultat entre ignorance et obstacles au sein de l'administration publique Algérienne

I-la performance publique

1- La définition de la performance dans le secteur public

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens ⁽¹⁾.

Egalement la performance d'une collectivité locale, c'est la capacité d'une collectivité locale à mettre en œuvre et à réaliser ses objectifs politiques, stratégiques et opérationnels, prédéfinis de manière concertée aux niveaux administratif et politique, tout en ⁽²⁾ :

- dans une logique économique/légale, maîtrisant les dépenses engagées et définies de façon adéquate, mais aussi optimisant les recettes,
- dans une logique managériale, maîtrisant la quantité et la qualité de l'offre des services publics locaux, apprenant de ses pratiques actuelles et passées, adaptant son système d'information, mais aussi responsabilisant, motivant et impliquant sa force de travail,
- dans une logique politico/environnementale, prenant en considération les besoins et degrés de satisfaction des acteurs locaux, mais aussi communiquant avec ses parties prenantes, de façon fiable, accessible, transparente et cohérente sur les actions engagées et les moyens mobilisés.

Ainsi, La performance publique locale désigne l'efficacité et les modalités d'exercice de l'emprise de l'action publique sur la société locale dans la poursuite d'objectifs démocratiquement débattus et décidés ⁽³⁾.

Dans cette perspective Kravchuk et Schack avaient établi les dix **principes** suivants pour la conception des systèmes de mesure de la performance publique ⁽⁴⁾:

- formuler une mission claire et cohérente ;
- développer une stratégie de mesure explicite ;
- impliquer des utilisateurs clés dans la phase de création et de développement ;
- rationaliser la structure des programmes avant le début des mesures ;
- développer divers ensembles de mesures pour différents

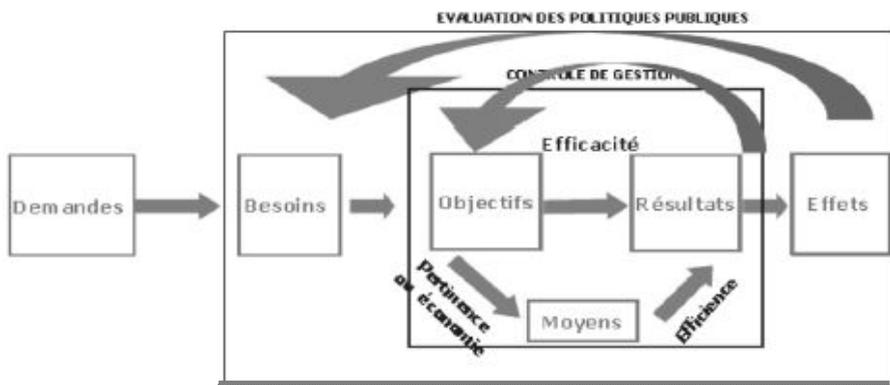
utilisateurs ;

- prendre en compte l'avis des clients tout au long du processus ;
- fournir à chaque utilisateur des renseignements suffisants ;
- revoir et réviser régulièrement les mesures ;
- prendre en compte toutes les difficultés ;
- éviter l'accumulation excessive d'informations.

2-Les objectifs de la mesure des performances publiques

Avant d'exposer les objectifs de la mesure des performances publiques, on peut présenter Le cycle de la gestion publique comme suit :

Figure(1) : Lecycle de la gestion publique



Source : El Mehdi Lamrani, du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques le cas de la direction de la culture dans une mairie, la revue des sciences de gestion, N°263-264, septembre –décembre 2013, p 34.

On constate à partir de schéma que le cycle de la gestion publique commence par les besoins et termine par les effets, tout en respectant le triangle de la performance : résultats/objectifs/moyens.

Et la mesure de la performance peut aider à répondre aux questions que se posent les gestionnaires d'organisations publiques ⁽⁵⁾:

- **Evaluer** quel est le degré de performance de mon service ?

- **Contrôler** comment puis-je m'assurer que mon personnel fait ce qu'il faut ?
- **Budgétiser** de quelle façon mon service devrait-il dépenser les fonds publics ?
- **Motiver** comment puis-je motiver le personnel, les cadres intermédiaires, les entrepreneurs, les partenaires, les parties concernées et les utilisateurs de service à prendreLes moyens nécessaires pour accroître la performance ?
- **Promouvoir** de quelle façon puis-je convaincre les membres de l'assemblée législative, les vérificateurs et les inspecteurs, la haute direction, les citoyens et autres parties concernées que mon service effectue du bon travail ?
- Célébrer** quels aspects de notre performance pouvons-nous célébrer / louer ?
- Découvrir** pourquoi certaines choses fonctionnent et d'autres pas ?
- **Améliorer** que devrions-nous faire différemment pour se améliorer ?

3 - Les indicateurs de performance

3-1-Définition

Un indicateur de performance se définit comme "une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat".

L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'actions précises.

L'indicateur aura également une pertinence stratégique, qu'il mesure un objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ⁽⁶⁾.

3-2-Les limites des indicateurs ⁽⁷⁾

Dans le domaine public des objectifs ne sont pas toujours précisément exprimés et entretiennent, à dessein parfois, un flou sur la réelle volonté des décideurs. Par ailleurs, les indicateurs, aussi intéressants soient-ils, peuvent souvent se heurter à un problème d'imputation : mesurer la performance d'un agent ou d'un service implique qu'il ait un certain degré de contrôle sur les résultats à obtenir alors que l'action publique obéit à des contingences multiples.

Soulignons également les problèmes d'interprétation liés à la lecture de certains chiffres. Le choix même des indicateurs pose question. Privilégier un indicateur plutôt qu'un autre, même simplement attirer l'attention sur un indicateur en particulier, ne sera pas sans conséquence sur le comportement de l'administration.

Rappelons également que la mesure de la performance est relative parce qu'elle renvoie à la notion de norme. Ainsi dans le domaine de l'entreprise, la performance s'est successivement centrée sur un critère de productivité (savoir produire dans les années

1960), pour se déplacer dix ans plus tard sur la fonction commerciale (savoir vendre), puis sur la dimension financière (savoir s'endetter) avant, dans les années 1980, de consacrer la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources). Dans une étude réalisée sur un échantillon de 32 indicateurs parmi les 1300 que compte la LOLF, seuls 7 indicateurs répondaient aux caractéristiques SMART.

3-3-Les qualités d'un bon indicateur de politique sociale

Les dix qualités énoncées sont les suivantes ⁽⁸⁾:

- clarté (pas d'ambiguïté dans la définition),
- pertinence (cohérent avec l'objectif),
- sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on

veut mesurer),

- fiabilité,
- comparabilité,
- sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer),
- accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable),
- pérennité (possible de le suivre dans le temps),
- utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur),
- ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

4-Le contrôle de gestion outil de mesure de la performance dans les Collectivités locales

Trois grandes finalités peuvent être dégagées comme objectifs du contrôle de gestion des collectivités locales ⁽⁹⁾:

- La finalité éthique

La première est relative à un principe de base en finance publique : c'est l'**éthique** dans les actions publiques. Le but ultime ici est de s'assurer que les actions (recettes et dépenses) sont effectuées conformément au cahier de charge. L'accent est mis ici sur le respect de l'orthodoxie financière par rapport aux règles de dépenses publiques et des recettes publiques...Un tel système budgétaire n'est qu'un mécanisme de contrôle législatif des fonds et dépenses publics, et non un outil pour mesurer le bien être de la communauté ou la performance de la collectivité locale.

- La finalité économique

La deuxième finalité est purement **économique**. Les missions de cette finalité ont évolué dans le temps. Au départ, la mission dévolue aux autorités locales est d'allouer les ressources selon les lignes budgétaires. Le contrôle budgétaire qui va s'en suivre permettra juste de vérifier l'efficacité

de l'allocation des ressources. Il s'agit donc de s'assurer que les ressources sont affectées conformément aux besoins. Mais cette étape sera d'une courte durée car les managers exécutifs des municipalités vont commencer par mettre l'accent sur l'efficacité des coûts par la réduction des services doubles et le développement de standards de coûts unitaires pour justifier la charge du travail, les activités et les outputs.

On va rentrer dans une nouvelle ère qui va voir la mission des autorités locales transformées. Elles vont devoir faire des efforts pour améliorer la performance, l'efficacité et l'efficience des services offerts. Les managers locaux vont devoir faire face à deux rationalités. D'abord, ils vont devoir minimiser les coûts dans la réalisation d'une performance cible et pour le faire ils doivent élaborer un budget d'input. Ensuite, ils vont devoir maximiser la production pour un coût donné, donc atteindre une efficience. La logique ici est que les citoyens et contribuables sont automatiquement servis quand la production est efficiente. Ceci équivaut à une logique d'output qui prend la production comme objectif.

L'outil de performance qui va véhiculer cette logique est le budget d'output et le système d'incitation peut être axé sur le résultat basé sur l'output. Ce qui peut s'apparenter au contrôle par les résultats parce que le manager est plus tenu responsable des outputs.

- La finalité politique

Deux missions fondamentales justifient la finalité politique. Les autorités locales seront tenues à la mesure de l'outcome et celle de l'accountability. La mesure de l'outcome aborde la question de si ou non le service ou le programme offert atteint les buts proposés. L'outcome est donc utilisé pour évaluer la qualité de l'efficacité des programmes.

La rationalité politique est étroitement liée à la rationalité sociale et implique que les Politiciens pensent et décident rationnellement quand ils prennent des décisions qui pourront. Les aider à sécuriser leur élection et rester au pouvoir dans l'avenir.

II-l'approche par résultats

Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, on peut définir le concept de résultat comme étant « ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée »⁽¹⁰⁾.

Lorsqu'on s'interroge sur la notion de résultats dans les organisations publiques, contrairement à l'entreprise privée où les indicateurs-clefs de succès sont bien connus (rentabilité, bénéfices, parts de marché, etc.), l'impression de flou apparaît rapidement. Nombre d'auteurs soulignent la difficulté à déterminer et évaluer les résultats de l'action publique comme l'une des caractéristiques différenciant le management public et privé.

Il est désormais accepté de faire une distinction nette entre les outputs d'une part, ou « prestations » de l'organisation publique, issues de sa première fonction de production au sens de Thoenig (2000), c'est-à-dire celle consistant à transformer des ressources entrantes (intrants) en ressources sortantes (extrants, concrétisés par les diverses prestations fournies) et les outcomes d'autre part, notion issue de l'analyse des politiques publiques qui reflète les résultats obtenus par une politique publique par rapport au problème collectif qu'elle est censée résoudre. Les outcomes sont la mesure ultime de l'efficacité politique de l'action publique⁽¹¹⁾.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche participative mettant l'accent sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes, et est centrée sur la réalisation de résultats et d'impacts définis et mesurables. Elle a pour but d'améliorer la mise en œuvre des programmes et de renforcer l'efficacité, l'efficacé et la responsabilisation de la gestion⁽¹²⁾.

Comme son nom l'indique, la gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion de l'administration publique qui vise mettre

l'accent sur les résultats de l'action publique, tout en laissant plus de flexibilité aux gestionnaires. Elle implique la mesure des résultats, l'intégration de l'information sur la performance au processus décisionnel (politique et de gestion) et l'utilisation de l'information sur les résultats pour l'amélioration continue.

La gestion axée sur les résultats implique aussi qu'un gouvernement accepte sa responsabilité face à ses résultats et en rende compte à ses citoyens en faisant des rapports.

L'approche de GAR est apparue comme une façon de se distinguer d'une gestion axée sur le contrôle des ressources ou intrants, associée au mode de fonctionnement bureaucratique.

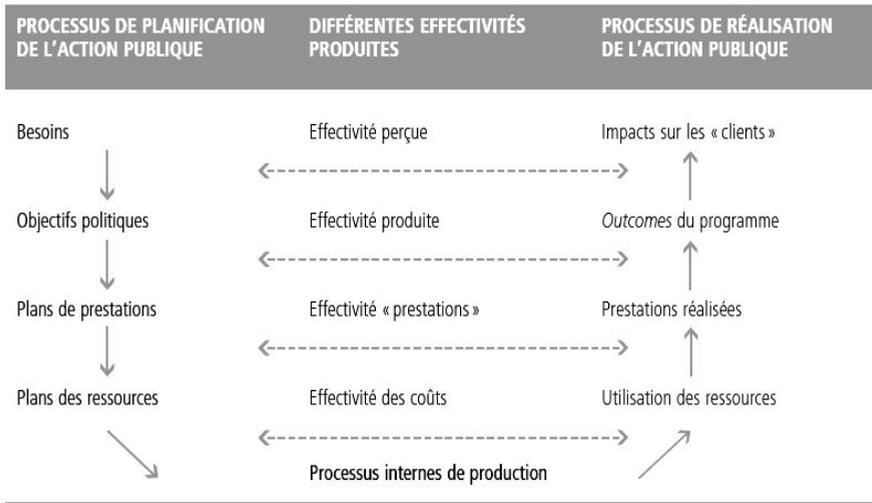
Elle est aussi venue répondre à la déception ressentie par certains pays face aux limites d'une gestion axée exclusivement sur les extrants, c'est-à-dire les produits et services du gouvernement.

Son adoption par divers gouvernements répond à leurs problèmes ainsi qu'aux nouvelles attentes de leurs citoyens. Ainsi, bien qu'il existe des différences au niveau des initiatives de modernisation, on perçoit une grande convergence entre les réformes entreprises par les gouvernements occidentaux ⁽¹³⁾.

1- Les différents niveaux de résultats de l'action publique

On peut présenter les différents niveaux de résultats de l'action publique selon Schledler, comme suit :

Figure(2) : Les différents niveaux de résultats de l'action publique selon scheduler



Source : Yves Emery, la gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation, *Télescope*, revue d'analyse comparée en administration publique, vol 12, N12, automne 2005, université du Québec, école nationale d'administration publique.

2-les résultats liés à la «gestion par résultats»

En examinant différentes études évaluatives récemment publiées, il est possible de mettre en exergue quelques tendances générales ⁽¹⁴⁾:

- Les effets sont contrastés et ne peuvent en aucun cas être évalués de manière totalement positive ; aux yeux de certains critiques, ce sont même les effets négatifs qui l'emporteraient ;

- L'effort de finalisation de l'action publique aboutit à une meilleure formulation des objectifs de prestations (outputs) et d'effets (outcomes), à une transparence accrue, à un meilleur «dialogue de gestion» au sens de Rochet (2003) entre le Parlement et le gouvernement, et entre le gouvernement et les gestionnaires publics; parfois même directement avec les bénéficiaires et les citoyens d'une manière plus générale;

- Les objectifs ne sont pas toujours formulés de manière

opérationnelle, au sens de la formule «SMART» par exemple. De plus, il manque souvent les indicateurs correspondants, de sorte que leur évaluation reste difficile, voire impossible ;

- La plupart des indicateurs sont orientés sur les outputs, dans des domaines où les prestations sont aisément évaluables (domaines de «production» de biens et services tels que les infrastructures publiques). Pour les domaines de puissance publique ou encore ceux dont les prestations sont de nature plus immatérielle, la gestion par les résultats s'avère plus complexe à mettre en pratique ;

- L'évaluation des outcomes, des effets de l'action publique, reste délicate et coûteuse. En outre, elle nécessite une approche à plus long terme permettant aux politiques mises en œuvre de générer les effets escomptés. Par ailleurs, l'interactivité entre différents domaines de politiques publiques rend la «traçabilité» des résultats problématique ;

- Les indicateurs sont essentiellement quantitatifs, aboutissant à des «comptages» de l'activité publique (nombre de permis délivrés, nombre de jours d'emprisonnement ou de jours d'enseignement, etc.), mais ils ne permettent pas ou mal, de saisir la nature intrinsèque, plus qualitative, de l'action publique, qui est pourtant essentielle. Pour Giaouque (2004), cela conduit à une forme d'obsession de la mesure qui fait «perdre le sens de la mesure» aux responsables politiques et administratifs ;

- La mise en place et l'alimentation régulière des systèmes d'information nécessaires à la gestion par les résultats sont des opérations souvent jugées lourdes et contribuant à introduire une nouvelle forme de bureaucratie, qui vient se superposer aux procédures actuelles, elles-mêmes rarement optimisées. Dans ce sens, l'efficacité des systèmes nouveaux est loin d'être vérifiée, d'autant plus que les coûts d'implantation de tels systèmes sont rarement calculés ou seulement pour leurs coûts directs, liés aux consultants, mais dans l'ignorance de l'investissement nécessaire pour le personnel ;

• Au-delà des changements «techniques» liés à la gestion par les résultats, c'est également à un changement culturel que l'organisation devrait procéder afin que ces techniques portent leurs fruits et soient réellement vécues par les acteurs en place. Or, en la matière, force est de constater que la culture a été la grande absente des réformes en cours (Giauque, 2003) et qu'il a été nécessaire d'attendre de nombreuses années pour que cette dimension soit enfin reconnue et intégrée dans les programmes de modernisation conduits.

III-approche par résultat entre ignorance et obstacles au sein de l'administration locale Algérienne

1-Les pratiques managériales au niveau des administrations locales ⁽¹⁵⁾

Le pouvoir central ou déconcentré pèse de son poids pour anéantir les efforts des élus locaux. La tutelle reste présente et domine la sphère de la décision à travers les trois mécanismes connus, l'approbation, l'annulation ou la substitution.

Les communes qui sont dirigées par des élus se sont vu délimitées leur champ d'intervention, le pouvoir déconcentré exerce un poids important sur l'ensemble de leurs activités. Des multitudes de contrôles, de procédures et de formalités leur sont imposées.

Le budget n'est exécutoire qu'après décision de la tutelle, le personnel est soumis aux procédures de contrôle de la fonction publique. Les projets de la commune restent tributaires de la voie centrale « le contrôle s'exerce surtout par l'intermédiaire de la tutelle préfectorale proche à la fois du pouvoir central et des initiatives locales ».

Dans ce contexte précis, qui nous amène à confirmer que cette pratique n'est que le prolongement de la vision de la main mise sur les affaires locales.

Face à un manque flagrant de cadres et de bonnes pratiques ; la tutelle se voit dans l'obligation d'y être présente, ce qui est dans certains

cas, légitime. Enrevanche, rien ne pourra justifier des pratiques, ignorant toute compétence locale.

Toutefois, le niveau des élus fait apparaître que plus de 54 % n'ont pas le diplôme de fin d'étude secondaire.

Pour le législateur Algérien « cette tutelle est seule en mesure de concilier l'indispensable autonomie des communes et leur étroite association aux impératifs nationaux ».

La réalité est toute autre, quand « le citoyen mal renseigné sur ses droits et livré à lui-même dans le labyrinthe de l'administration est ballotté de service en service. Quand ce type d'attitude devient répétitif, cela génère une forme de divorce entre citoyen et l'Etat et souvent une perte de confiance pas seulement imputable aux présidents des communes dans la mesure où actuellement le véritable pouvoir local est concentré aux mains des walis et des chefs de daïra » c'est-à-dire aux mains du pouvoir central.

2- Les dysfonctionnements de l'administration publique Algérienne

On peut présenter les dysfonctionnements de l'administration algérienne, comme suit ⁽¹⁶⁾:

- Le sous encadrement de l'administration Algérienne

L'administration algérienne souffre également d'un manque de qualification, l'analyse de la structure des effectifs de l'Etat et des collectivités locales nous montre un faible taux d'encadrement et que le personnel d'exécution sans qualification est prédominant : « le taux d'encadrement est très inégal d'une administration à une autre ; il est en moyenne de 15% au niveau de l'administration centrale, 7% au niveau des wilayas et à peine de 1% au sein des communes ».

- Des structures administratives inadaptées et instables

Une autre caractéristique de l'administration algérienne, c'est

l'instabilité des structures administratives à cause de la non prise en compte des missions de service public dans les choix qui ont présidé à l'organisation de l'administration publique. Ce constat a été fait lors des journées d'études sur l'administration publique les 2 et 3 mai 1992, les motifs avancés sont de trois types 182:

1- L'absence d'une distinction entre les missions pérennes de l'Etat et les missions conjoncturelles liées à des choix politiques.

2- Le modèle bureaucratique n'a pas permis l'émergence d'espaces de concertation et de participation des usagers au fonctionnement des services publics.

3- La marginalisation des collectivités locales.

En matière de structuration organique des administrations, un rapport interministériel daté de 1991183, a relevé les observations suivantes :

- Des réorganisations multiples des structures internes des départements ministériels, ce qui a nuisé à la stabilité de ces dernières et à la continuité de l'action. ces opérations de structuration se sont faites de manière systématique et généralisée et par « des non professionnels en organisation », à cause de la disparition des anciens bureaux d'organisation

- Certaines restructurations n'avaient pour objectif que la création d'entités plus rémunératrices.

- **Une gestion statutaire**

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est une gestion statutaire et rigide qui se limite à une simple application des dispositions statutaires (recrutement, avancement, discipline ; fin de fonction) et comptables (traitements, primes et indemnités) ; « tout le monde s'accorde pour dire que la culture de gestion prédominé jusqu'à aujourd'hui était fondée sur une vision autoritaire et bureaucratique de la relation de l'Etat à la société en général et aux administrés en particulier.

3-Contraintes d'adoption de l'approche par résultats dans l'administration locale Algérienne

A partir des conditions théoriques de l'adoption de l'approche par résultats, on peut présenter les contraintes suivantes :

- Tous les indicateurs ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les administrations locales.

- Un comportement paradoxal. Une organisation publique accroît sa performance en fonction des éléments qui sont mesurés plutôt qu'en fonction de ce qui est important. En Algérie, la corrélation entre les cotes de performance et la «satisfaction» des consommateurs (usagers) est faible.

- Un frein culturel. C'est la résistance au changement par les responsables (de nouvelles mesures de performance).

- la sélection. L'organisme sélectionne soigneusement les intrants les plus aptes à accroître sa performance sur le plan des «extrants». Cette situation est particulièrement problématique dans quelles que domaines de l'activité gouvernementale.

- Le camouflage de la performance réelle. C'est-t-à-dire que la performance réelle n'atteigne pas la haute direction. En Algérie beaucoup des collectivités locales souffrent de difficultés financières, mais dans la plupart de temps il y a une déviation des réalités pour des raisons parfois politiques.

- Le mythe de la fiabilité. Plus l'écart entre le moment où l'information est collectée et celui où elle est utilisée est important, plus l'utilisateur se fierà à cette information.

- La disparition de la responsabilité. Les produits et les services publics supposent des compromis entre différentes valeurs qualitatives et quantitatives. Le danger de trop mettre l'emphase sur les mesures quantitatives comme indicateurs des valeurs qualitatives existe.

Conclusion

Administration locale et performance dans son cadre global est un sujet important dans la mesure où la performance publique conditionne d'autres performances, surtout la performance économique (le climat d'affaire).

La mesure actuelle de la performance, si elle a lieu, souffre de plusieurs problèmes et ne reflète pas la réalité, et la dernière tentative de la réforme de l'administration publique représente un argument suffisant pour signaler les défaillances des pratiques managériales au sein des administrations publiques.

Sur la base de constat précédent, cette recherche à essayer de changer de vision vers une nouvelles tendance pour mesurer la performance publique, c'est l'approche par résultats.

Mais le problème qui se pose, c'est est ce que La gestion par résultats porte-t-elle fruit dans les organisations publiques Algériennes ?

La réponse est simple, non. Parce que l'état actuel qui favorise la bureaucratie et la centralisation qui freine l'innovation, ainsi la résistance au changement, représentent des barrières devant tout projet d'amélioration.

Bibliographie :

- 1- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?; cahier de recherche, Décembre 2012, credoc, N°299
- 2- David Carassus, La performance publique locale : proposition d'une définition, Assises INET Strasbourg 27 –28 Sept 2007
- 3- Gérard Divay , *Qui sont les auteurs de la performance collective locale? Pour une mise en perspective de la performance publique, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 17(3), 2012, p p 3-4*

- 4- Dominique Bureau et Michel Mougeot, Performance, incitations et gestion publique, La Documentation française. Paris, 2007, P11
- 5- Michael Hughes, Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre, *Télescope* • automne 2005, P65
- 6- Thierry le nedic, La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris, , master 2 recherche , mention sciences de gestion, spécialité management des organisations et des politiques publiques Co habilité par école des mines, paris x, escp-eap, école polytechnique, ENA, p 37
- 7- Ibid., pp37-38
- 8- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?; cahier de recherche, décembre 2012, credoc, N°299
- 9- Aimé Togodo Azon et Didier Van Caillie, outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature, Manuscrit auteur, publié dans "La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France ; (2009)"
- 10- Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, La Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED), Guide destiné aux organismes membres de l'AQOCI, Novembre 2008, p9
- 11- Yves Emery, La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation, *Télescope*, Revue d'analyse comparée en administration publique Vol. 12 n°3 automne 2005, université du Québec, école nationale d'administration publique, p3.
- 12- Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM)
- 13- Telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO : Principes directeurs,

BSP/RBM/2008/1REV.6,Paris, janvier 2012, p8

14- marie-hltnejobin, la gestion axee sur les resultats: comparaison des cadres de gestion de huit juridictions, administration publique du canada ,Volume 47, no. 3 (fall/automne 2004), p305.

15- Yves Emery,op .cit, pp7-8.

16- Abdelhak SAIHI, Les Pratiques du Management Public dans les Administrations Publiques Algérienne

La Contractualisation outil majeur pour la mise en place d'un système de contrôle gestion hospitalier

MALLEK Meriem *

الملخص:

أصبح التسيير بالنتائج اليوم مجسّد في الحياة اليومية للتسيير العمومي بصفة صريحة، طوعية وتدريبية، وهو ما يبرره البحث المتواصل لصانعي السياسات، والإداريين، والمسييرين العموميين للحصول على خدمات عمومية فعّالة وبأقل تكلفة. وفي هذا السياق تلعب مراقبة التسيير العمومي دوراً أساسياً خصوصاً عبر إجبارية ترجمة المهام العمومية إلى مجموعة مترابطة من الأهداف والمؤشرات التي تسمح بأفضل تحليل للعمل العمومي، وكذا تطبيق أدوات وطرق تسييرية لتحسين قيادة أداء الإدارات وبالتالي جودة الخدمات المقدمة. وللوصول إلى ذلك يكون من الضروري أولاً تحديد مراكز الخدمات داخل الإدارة، ومنح إدارتها لأطراف أخرى تتمتع باستقلالية أكثر مقارنة بالنموذج التقليدي، ثم التفاوض على العقد الذي يحدد فيه انتظارات الإدارة والأهداف التي يتعين على الأطراف المسؤولة تحقيقها، وهذا هو المغزى الأساسي من التعاقد.

الكلمات المفتاحية: التسيير الموجه بالنتائج، مراقبة التسيير العمومي، الإدارة العمومية، التعاقد، المستشفى.

Abstract :

The results-based management is established today in the daily of the public management in a explicit, voluntary and gradual way, it is justified by the incessant search for the political decision-makers, the administrators and public administrators to have more effective and less extravagant public services, in this context the public management control plays a key role through in particular the obligation to translate the public missions into coherent set of objectives and indicators which can allow a

* *Maitre Assistant - A - Université M'hamed Bouguerra - Boumerdes.*

better follow-up and a better analysis of the public action, also the implementation of tools and managerial methods so that they improve the piloting of the performance of the administrations and then the quality of services provided. In order to achieve this, it is necessary to delimit the centers of services within the administration, and to entrust the management of other parties with greater autonomy of action compared to the traditional system, and finally negotiate a service contract fixing the expectations of the administration and the objectives assigned from responsible parts, and this is the main contribution of contracting.

Keywords : *Results-based management, public management control, public administration, contracting, hospital.*

Introduction :

La modernisation des pratiques managériales au sein des administrations publiques connaît un essor extraordinaire face aux transformations majeures de l'environnement et des nouvelles approches du management tels que : la mondialisation, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la recrudescence des demandes pour la moralisation de la vie publique ou de l'exacerbation des voix pour la démocratie et l'équité sociale. Ces évolutions récentes du secteur public ont engendré de nouveaux modes de légitimation de l'action publique désormais davantage axés sur les résultats que sur les moyens ou les procédures. Cela a conduit notamment à l'émergence de l'évaluation des politiques publiques que plusieurs auteurs considèrent comme la forme de contrôle de gestion stratégique appliquée au secteur public ; le contrôle de gestion public s'avère donc un des moyens ayant toute ses chances de réussir au sein de nos administration.

L'hôpital a toujours occupé une place spécifique dans les systèmes de santé. Il a aussi toujours assuré l'accueil des plus démunis faisant face à la maladie. Aujourd'hui, la technicité et la complexité des institutions

hospitalières s'est considérablement accrue ; les besoins évoluent et l'hôpital doit s'adapter et se moderniser, et l'introduction du contrôle de gestion à l'hôpital constitue une opportunité pour mettre en œuvre les outils et les méthodes permettant de réaliser des résultats.

A travers cette communication nous tentons de répondre à la problématique suivante :

La contractualisation peut-elle servir à moderniser les pratiques managériales au sein de nos hôpitaux ? Cette problématique sera débattue à travers les questions suivantes :

1- Pour quelle raison les administrations doivent adopter une gestion axée sur les résultats ?

2- Autant que système de la gestion de la performance comment le contrôle de gestion peut- il s'adapter au contexte public ?

3- Quelle sont les spécificités de la contractualisation au sein des hôpitaux ?

Afin de traiter ces questions nous avons opté à répartir notre étude en trois parties, la première donnera un aperçu sur l'environnement des administrations publiques, ensuite on se penchera sur l'étendu du contrôle de gestion sur la sphère publique, pour en finir parla contractualisation, qui est un outil de contrôle de gestion.

Partie I : les principaux problèmes rencontrés par les administrations publiques en Algérie :

La conception de l'administration Algérienne a connu une évolution par petites retouche sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. De l'héritage de l'administration coloniale, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques dictés par l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance, ensuite par le modèle socialiste de développement économique et social.

Les conséquences de cette conception font que l'Etat monopolisa

l'ensemble des ressources nationales, s'institua comme gestionnaire direct des activités économiques et des affaires publiques. Le support administratif mis en place pour prendre l'ensemble de ces missions s'en trouve lui aussi affecté par la nature de cette conception de l'Etat, qui a favorisé une centralisation et un formalisme des plus excessifs malgré les velléités décentralisatrices annoncées périodiquement.

selon l'article n° 02 de l'ordonnance n°03-06 portant statut général de la fonction publique « on entend par institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les administrations publiques à caractère scientifique, culturel et professionnel, les administrations publiques à caractère scientifique et technologique, et tout établissement public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions du présent statut ».¹

Ces institutions quelque soit leur type ont été l'objet de plusieurs difficultés. Selon Mr Belmihoub M.C dans son rapport sur l'innovation dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens détecte les problèmes suivants :²

- Le cadre formel du fonctionnement de l'administration publique à travers la fourniture du service public et la gestion des ressources humaines n'ont pas été de nature à favoriser l'esprit d'initiative ni à imposer un défi pour l'amélioration continue de la qualité de service.

¹Ordonnance n°03-06 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, journal officiel n°46 du 17/07/2006. [http://www.joradp.dz/FTP / jo-francais/2006/F2006046.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F2006046.pdf)

² Belmihoub Mohamed Chérif, « son rapport sur l'innovation dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie », Avril, 2004, pp :03-04.

- Le service public a été organisé en monopole public soit sous la forme d'une gestion directe par l'administration, soit sous la forme d'établissement public exploitant un monopole réglementé.

- La ressource humaine est restée soumise à une logique formelle d'un statut du fonctionnaire qui a bridé toute l'intelligence et favorisé le clientélisme, l'esprit rentier et son corollaire l'insouciance sur les résultats et l'irresponsabilité.

A son tour Mr Mohammed Liassine dans sa communication au séminaire international sur « l'administration publique en Algérie : entre impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation » évoque les déficiences suivantes que rencontrent les administrations publiques :¹

- L'absence de pérennité du fait que les textes définissent les missions de ministères et les administrations chargées de ces missions, de sorte que chaque remaniement gouvernemental est, pour peu qu'il change l'appellation d'un ministère, susceptible d'entraîner l'annulation des anciens organigrammes et la définition de nouveaux.

- Primauté du politique sur le technique ou le fonctionnel, affirmée de façon quasi institutionnelle. Le principe de « souveraineté nationale », incontestable, entraîne de façon quasi systématique, pour les dirigeants politiques, le droit à l'arbitraire, allant jusqu'au droit à l'irrationnel.

- Négation absolue du principe de subsidiarité et, concomitamment, instrumentalisation de l'adage selon lequel « qui peut le plus peut le moins » : toute l'administration devient alors un hyper-cabinet aux ordres directs de l'autorité politique.

¹ Liassine Mohammed, « Essai d'identification (non exhaustive) des causes des mauvais fonctionnement de l'administration en Algérie » , au séminaire international sur « l'administration publique en Algérie : entre impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation- Regards croisés sur les bonnes pratiques internationales », du 28-29 avril 2014, Université de Constantine.

Ces constats montrent un manque de vision claire pour lequel l'administration soit se projeter dans ses missions, et l'insouciance absolue des responsables vis-à-vis de l'utilisation des moyens. Chose qui peut être traitée en adoptant une gestion axée sur les résultats

Partie III: Présentation du contrôle de gestion dans les administrations publiques

1- Le contrôle de gestion public :

Selon R,N Anthony (1988) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »¹, le contrôle de gestion est donc essentiellement au service de tout responsable quel que soit son niveau hiérarchique qui doit veiller à ce que l'action quotidienne soit conforme aux stratégies prévues pour le long terme , c'est aussi un outil de pilotage pour l'échelon supérieur qui peut ainsi piloter à l'aide des méthodes que lui propose le contrôle de gestion (reporting). De ce fait, nul ne peut contester les mérites du contrôle de gestion dans les entreprises industrielles, ce qui a poussé un certain nombre de chercheurs à étudier la faisabilité de sa mise en œuvre dans un autre environnement, celui et des organisations publiques, en vue d'améliorer et de moderniser le management public.

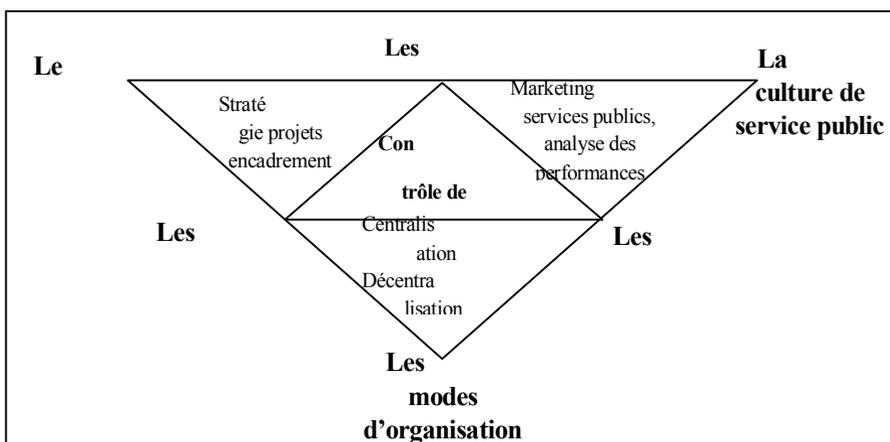
Les expériences menées dans ce domaine ont montré leurs effets bénéfiques, ces expériences ont aussi prouvé qu'il ne s'agissait pas de transposer telles quelles des techniques utilisées couramment dans l'entreprise, mais de développer une adaptation aux besoins de l'action publique. A défaut d'effectuer ce travail, on succomberait au péché d'« entropomorphisme » qui vise à faire ressembler le plus possible les

¹ Anthony R.N et Walker R.G, « La fonction contrôle de gestion », traduction française de Ardoin,J.L, Publi Union Editions, Paris, p :35. (Edition originale de ce livre a été publiée sous le titre « The management control function », The Harvard business school press, Boston, 1988.)

organisations publiques aux entreprises en oubliant que leur modernisation doit être au service de leur public et non la gommer.¹

Le contrôle de gestion doit donc prendre en compte les spécificités des missions des organisations publiques, qui ont une culture particulière qui est partagée par les acteurs du service public, des règles particulières liées aux structures dans lesquelles ils agissent, et des orientations et finalités liées aux échelons politiques. (Schéma suivant)

Schéma n°01 : Le triangle étendu en contexte de service public



Source :Charpentier M. & Gandjean P., Secteur public et contrôle de gestion : Pratiques, enjeux et limites, Ed. d'organisation, paris, P 32.

Aujourd'hui, les citoyens et contribuables veulent pouvoir compter sur une administration qui réponde mieux à leurs demandes. Ils sont attentifs à l'adéquation des services rendus à leurs besoins et à la qualité de ces services, qu'il s'agisse de l'accueil donné, de l'information transmise, ou de fiabilité des prestations. Cette attente qui peut se manifester individuellement, à l'occasion d'un contact personnel avec les services de

¹ Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat (DIRE), « Méthodologie sur le contrôle de gestion », France, 2003, p :14.

l'état (ex. l'obtention d'un titre) mais aussi collectivement dans les exigences de la nation vis-à-vis de son gouvernement. A cet égard l'approche « client » s'avère pertinente pour les administrations, si on définit ce « client » comme « bénéficiaire » et non pas comme un « acheteur ».

2- Les Objectifs du contrôle de gestion au sein des organisations publiques:

Le contrôle de gestion au sein des organisations publiques doit chercher à :¹

- Faciliter le pilotage des activités et accroître la performance des organisations publiques, faciliter le travail des services opérationnels en leur proposant des outils et des procédés les aidant dans leurs prises de décisions (connaissance des couts, amélioration de la prévision, maîtrise des dépenses..);

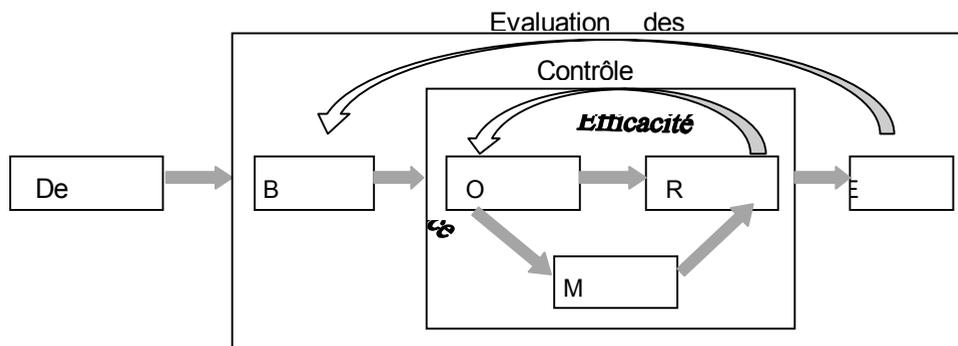
- Mettre en place un système d'information qui permet de combiner des informations variées (qualité, rapport niveau de service/ressources consommées, données socio-économiques..) afin de s'interroger sur l'activité et le service rendu ;

- Le contrôle de gestion porte sur le fonctionnement de l'organisation (boite noire) et qu'il a pour ce faire, recours à un système d'information périodique, et que l'évaluation va s'intéresser au changement ou à la perturbation provoquée par une politique ou un programme en ayant recours à une investigation ponctuelle, le premier s'intéresse aux résultats (outputs) et le second aux effets ou à l'impact

¹Malek M et Aggoun S, Le contrôle de gestion : Dispositif d'aide au pilotage de la performance des collectivités locales. Travail présenté lors de la deuxième conférence internationale sur « les mécanismes de développement de la performance de l'administration locale et son rôle dans la réalisation du développement local durable : étude des expériences de quelques pays, du 20 au 21 octobre 2014, Université Blida 2. P8-9.

(outcomes)¹. (Voir schéma dessous).

Schéma n°02 : Le cycle de la gestion Publique



Source : 20 ans de contrôle de gestion dans les collectivités locales : bilan et perspectives, Revue de Finances Publiques, novembre 2005, P6.

3- Les spécificités du contrôle de gestion dans l'environnement public :

Le contrôle de gestion doit s'adapter aux particularités des missions des administrations publiques (leur contenu, leurs enjeux, leurs facteurs de réussite), prendre en compte les objectifs que lui assignent les dirigeants de l'organisation et intégrer le contexte environnemental.²

- La première des spécificités du contexte propre aux administrations publiques que doit prendre en compte le contrôle de

¹ Les outputs ou « prestations » de l'organisation publique, sont issues de sa première fonction de production au sens de Thoenig (2000), c'est-à-dire celle consistant à transformer des ressources entrantes (Intrants) en ressources sortantes (extrants, concrétisés par les diverses prestations fournies). Les outcomes notion issue de l'analyse des politiques publiques reflètent les résultats obtenus par une politique publique par rapport au problème collectif qu'elle est censée de résoudre (p.ex diminution des taux de pollution de l'eau, de l'air...). Les outcomes sont la mesure ultime de l'efficacité politique de l'action publique.

² Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat (DIRE), opcit, p :27.

gestion est que celles-ci ne sont en général pas soumises à la concurrence. Dans ce contexte particulier, le contrôle de gestion permet néanmoins d'introduire la culture de la performance par la définition d'objectifs à atteindre et la mesure des réalisations ;

- Le contrôle de gestion des administrations publiques est aussi spécifique en ce qu'il concerne pour une large part des activités de service, qui sont différentes des activités industrielles, ce qui implique des finalités et des missions particulières : missions régaliennes, missions de service public;

- Une culture particulière : importance de la notion d'intérêt général et de service public ; principes fondamentaux du droit administratif (par exemple : égalité d'accès aux services publics) ;

- Des règles de gestion particulières: celles des finances publiques (élaboration du budget), celles de la comptabilité publique, celles du code des marchés publics, celles de la gestion des fonctionnaires (fonction publique), etc.

Partie III : Suivi des performances publics via la contractualisation

Les hôpitaux, étant des organismes publics sont confrontés à l'heure actuelle à de très fortes évolutions qui leur imposent de mieux maîtriser leur performance. Dans ce contexte le contrôle de gestion constitue une opportunité pour mettre en œuvre les outils et les méthodes permettant de réaliser cet objectif.

La démarche contractuelle impulse une dynamique managériale favorable à la recherche de la performance et de l'adaptation de la production aux besoins des populations. Sa mise en place dans le secteur public est une réponse face à l'alternative de privatisation qui est souvent avancée pour suppléer à l'inefficacité des organisations publiques.

1- Définition : Le terme « contractualisation » s'est davantage répandu dans le domaine public pour désigner les accords entre l'Etat

et ses appendices. Au sens juridique, le contrat est un accord régulé par le droit, dans les politiques publiques « la contractualisation est une alliance volontaire sur un objet donné de partenaires indépendants ou autonomes qui s'engagent avec des devoirs et des obligations réciproques et qui attendent chacun des bénéfices de leur relation »¹

Cette définition comporte trois éléments importants :

- La notion d'alliance volontaire entre des partenaires indépendants ou autonomes signifie qu'il n'est pas possible de contraindre un acteur à entrer en relation mais que, dans le même temps, un acteur doit être en mesure de le faire, au sens juridique du terme. C'est-à-dire disposer d'un statut juridique lui conférant une personnalité juridique.

- L'engagement à des devoirs et des obligations réciproques : ce point constitue le coeur même d'une relation contractuelle.

- Les bénéfices de la relation: les acteurs sont des organisations qui ne sont pas altruistes. Elles ne s'engageront dans une relation contractuelle que dans la mesure où elles en attendent des bénéfices pour elles-mêmes.

2- La contractualisation dans les hôpitaux publics

Le recours à la contractualisation ouvre une série d'opportunités pour améliorer la performance hospitalière ; la démarche contractuelle impulse une dynamique managériale favorable à la recherche de la performance et l'adaptation de la production aux besoins des populations.

¹ Anabelle Boutet, « la contractualisation territoriale : un mode d'action publique en renouveau permanent ou un outil d'avenir pour l'aménagement ? », Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), Paris, Septembre 2003, p :17.

2-1 Les différentes formes possibles de contractualisation

L'hôpital en tant qu'organisation chargée de la prestation de services de santé peut alors être présenté comme une organisation qui est au centre d'un nœud de contrats qui la lie à tous les interlocuteurs avec lesquels elle est susceptible d'entrer en relation. Dans cette partie, nous développerons l'ensemble des potentialités; il est bien sûr clair que, dans la réalité, un hôpital n'utilisera pas nécessairement l'ensemble de ces possibilités. C'est sa politique d'établissement, basée sur une analyse détaillée de sa situation, qui lui permettra de déterminer les axes de contractualisation à développer à court et à long terme.

Avec la contractualisation, une relation client/prestataire est au cœur des échanges tant à l'intérieur de l'établissement que vis à vis de l'extérieur :

2.1.1- La contractualisation "externe"

La contractualisation externe concerne toutes les relations contractuelles qu'un hôpital développe avec des acteurs externes à l'hôpital.

a- La contractualisation externe "verticale"

Il est utile de recourir à la théorie de l'agence et à ses notions de "*principal*" et d'"*agent*". La contractualisation externe verticale est celle qui place l'hôpital soit en position de *principal* ("en aval"), soit en position d'*agent* (en "amont").

- La contractualisation verticale en aval

La contractualisation verticale en aval concerne les relations que l'hôpital développe avec les acteurs lui fournissant des ressources nécessaires pour sa production. Elle concerne les inputs élémentaires qu'ils soient physiques ou humains mais aussi la prestation de services intermédiaires qui peut couvrir des activités logistiques et administratives comme des activités de santé.

La contractualisation en aval sera celle où l'hôpital autonome est en

position de *principal*. Le prestataire de services de santé cherche à mobiliser le plus efficacement possible les facteurs de production.

- La contractualisation verticale en amont

L'hôpital se situe ici comme un agent qui est en relation avec divers principaux: les autorités de tutelle, les institutions de financement et les usagers. Chacune de ces institutions vont négocier leurs relations avec cet agent qu'est l'hôpital; celui-ci exécute pour elles une prestation de services de santé qu'il convient de définir.

Le recours à ce type de contractualisation dépendra cependant tant du type de propriété de la structure hospitalière et que de ses modalités de gestion.

b- La contractualisation externe horizontale

L'on peut distinguer les contrats passés entre l'hôpital et d'autres organismes de santé que ce soit au niveau national ou international des contrats que l'hôpital peut signer avec des organismes non sanitaires. En effet si l'on se focalise sur la production de soins, il ne faut pas oublier que l'hôpital assure aussi des actions dans le domaine de la formation et de la recherche. De plus l'hôpital peut aussi participer à la production de biens et services. Si dans les pays développés cette activité prend de l'importance, elle reste faible dans les pays en développement.¹

2-2 La contractualisation interne

Bien que l'organisation d'un hôpital varie d'un pays à l'autre, le service constitue l'unité de base de cette institution : c'est un lieu de production de soins ou de diagnostic qui couvre un domaine cohérent d'activité. Il est donc particulièrement intéressant d'organiser les relations entre les services et vis à vis de la direction. Une grande partie de l'organisation interne d'un service tient à la nature de l'activité et à la

¹ Eric de Roodenbeke et Jean Perrot, « Les hôpitaux et la contractualisation », La documentation française, Paris, 2001, pp :11-17.

responsabilité médicale : c'est en responsabilisant les services dans la gestion des activités que les hôpitaux peuvent améliorer leur efficacité. La contractualisation est un outil adapté à une telle démarche : elle permet de fixer avec chaque service des objectifs qui respectent les missions prioritaires de l'établissement et les moyens dont il dispose tout en donnant aux acteurs une marge de manœuvre pour qu'ils s'organisent au mieux. La contractualisation interne formalise les relations et la responsabilité des protagonistes dans les hôpitaux. Il faut cependant évoquer la tendance dans certains pays de favoriser la contractualisation interne au niveau d'un département ou pôle qui regroupe plusieurs services.

3- L'expérience de l'Algérie en matière de contractualisation :

L'Algérie, durement éprouvée par l'histoire, s'est engagée dans une stratégie de développement sanitaire originale, basée sur le principe de la « médecine gratuite », instituée par ordonnance le 1^{er} janvier 1974.

3-1- La gratuité des soins : La mise en œuvre de la gratuité des soins a induit trois tendances fortes : d'une part une généralisation de l'accès gratuit aux soins dans le secteur public, ensuite une augmentation continue des dépenses de soins et enfin une mise à contribution croissante des organismes de sécurité sociale au financement du budget du ministère de la santé. Elle s'est aussi traduite par une quasi disparition de toute forme de facturation et de gestion rigoureuse des dépenses dans les structures publiques de soins.

La gratuité des soins, dans le secteur public, s'est accompagnée d'une officialisation de la gestion exclusivement administrative puisque ni les financeurs ni les responsables des établissements de soins n'avaient les outils pour évaluer la quantité, la qualité et le coût des activités et prestations réalisées. Cette question du lien entre le financement et la prestation est devenue, au fil des années, une des principales composantes du contentieux entre le secteur public de soins et la sécurité sociale ; cette

dernière voyait l'Etat ponctionner annuellement une partie de ses ressources pour alimenter le « forfait hôpitaux » contribuant au financement du secteur public de santé. Ce forfait n'avait, selon les organes de la sécurité sociale, aucun rapport direct avec la quantité et la qualité des prestations reçues par les assurés sociaux et leurs ayants droits dans le secteur public. Le système du forfait du budget global, sans aucune définition des obligations et responsabilités mutuelles, en place depuis plus de 25ans, avait montré et atteint ses limites.¹

3-2 L'institution du processus de contractualisation

L'idée de contractualiser les relations entre la sécurité sociale et les prestataires de soins, privé et public, s'est imposée. Elle a aussi été influencée par les débats internationaux sur le financement basé sur les performances et induite par la conjoncture économique des années 90 marquée par la mise en œuvre d'un programme d'ajustement structurel préconisé par les instances financières internationales. Le législateur redéfinit le rôle de l'Etat par de nouvelles dispositions dans les lois de finances depuis 1993 :

- La contribution des organismes de Sécurité Sociale au budget des établissements publics de santé doit être mise en œuvre sur la base de rapports contractuels liant la sécurité sociale au Ministère de la santé.

- Les dépenses de prévention, de formation, de recherche médicale et les soins prodigués aux démunis non assurés sont à la charge de l'Etat.

La concrétisation de ces dispositions, simples dans l'énoncé, a été entamée en 1995, et a nécessité des travaux préparatoires longs et

¹Chougrani Saada et Kaddar miloud, « l'expérience de la contractualisation dans le secteur de la santé en Algérie », revue journal de gestion et d'économie médicale, n°05, volume 28, ESKA Editions, 2010, pp : 65-70.

complexes ; elle a rencontré une certaine lenteur dans l'adoption des projets de textes réglementaires proposés; plusieurs conseils interministériels y ont été consacrés¹.

Dans les travaux du comité interministériel chargé du suivi et de la mise en œuvre de cette réforme, la contractualisation est censée permettre « une plus grande transparence dans les relations entre les bailleurs de fonds et les prestataires de soins. Les organismes de sécurité sociale pourront connaître au plan quantitatif et qualitatif des soins fournis aux assurés sociaux... ». Les objectifs seraient « une meilleure maîtrise des dépenses, une amélioration de la qualité des prestations de soins, une plus grande efficacité dans le fonctionnement du système public de soins et des organismes de sécurité sociale, permettant une utilisation rationnelle et optimale des ressources ».²

En pratique, le citoyen doit présenter sa carte de sécurité sociale (pour les travailleurs, c'est la CNAS, pour les activités libérales, c'est la CASNOS, pour les agriculteurs, c'est la Mutualité Agricole...). Ce nouveau mode de financement est basé sur des mécanismes rigoureux. A son admission, une fiche navette individuelle est établie. Tous les actes médicaux, chirurgicaux ou paramédicaux (médicaments, consommables...) ainsi que toutes les explorations (laboratoires, imagerie, explorations fonctionnelles...) seront reportées sur cette fiche navette. A la fin du séjour hospitalier du patient, le bureau des entrées de l'hôpital doit procéder à l'évaluation financière des coûts de tous les actes et les explorations dont il a bénéficié. Pour ces opérations, il va recourir à l'outil informatique, notamment le « logiciel patient » dont les versions sont actualisées périodiquement, à la nomenclature nationales des actes

¹ Ali Chaouche, « Le financement du système de santé », communication présentée lors du colloque international sur les politiques de santé, Hôtel Aurassi, Alger le 18 et 19 janvier 2014.

² Chougrani Saada et Kaddar miloud, opcit, p :70

(laquelle doit être négociée périodiquement entre les syndicats, les caisses de sécurité sociale et le ministère de la santé) pour convertir un acte en cout pour évaluer les paramètres de mesures utilisés : cout d'une journée d'hospitalisation par exemple...Ainsi, l'évaluation analytique de la fiche navette va permettre d'évaluer les activités hospitalières.¹

Conclusion :

L'un des principaux objectifs de la modernisation de l'administration publique est de faire prendre aux administrations une orientation nouvelle en les incitant de passer d'une culture de moyens à une culture de résultats. A travers elle, l'Algérie a rejoint donc de nombreux pays qui ont fait de la gestion axée sur les résultats la pierre angulaire de leurs systèmes de gestion publique. Pour y parvenir l'existence de contrôle de gestion est devenue essentielle à la réussite des administrations publiques, il constitue un moyen de faire en sorte que les règles fixés par les responsables soient correctement appliquées à tous les niveaux de l'organisme et afin d'atteindre ces objectifs le contrôle de gestion s'appuie sur un nombre d'outils. Prenant par exemple la contractualisation.

En Algérie, le thème de la contractualisation se réduit principalement dans la relation entre les prestataires de soins et la sécurité sociale, elle ouvre une série d'opportunités pour améliorer la performance hospitalière, elle concerne d'une part l'hôpital public, confronté à des contraintes de gestion et financières affectant sa performance, et d'autre part par la sécurité sociale, confrontée à l'inflation de ses dépenses, à la hausse des prix de des facteurs de production des soins et des prélèvements d'office affectés au budget du secteur public de soins, l'Etat représente une troisième entité, assurant les fonctions de régulation et de prestation.

¹ Professeur Mostéfa Khiati, « L'hôpital face à la contractualisation », article publié dans le journal El Watan le 24-08-2004, dans, www.djazairress.com/fr/elwatan/5352.

Malheureusement le projet de la contractualisation des rapports entre les organismes de la sécurité sociale et les établissements de santé, en préparation depuis plusieurs années, n'a pas encore abouti ; les principaux obstacles résident dans les lacunes du système de santé (caratérisé par un manque de standarisation des pratiques professionnelles, un système d'informations sanitaire insuffisant), ainsi que dans l'absence de définition et de mise en œuvre de plans stratégiques et de peu adhésion des gestionnaires et des personnels à la démarche d'évaluation des performances.

Les contraintes exprimées requièrent des actions essentiellement :

- Clarification de la politique nationale de santé
- Modification des statuts des hôpitaux pour une gestion et un financement en fonction des activités et de la performance
- Décentralisation de la gestion des ressources humaines dans les établissements, notamment dans le domaine de la formation, afin de mieux répondre aux besoins.
- Mise en place d'un système d'informations sanitaire performant.
- Amélioration de la communication entre les différents niveaux de système de santé.
- Malgré les contraintes et les difficultés rencontrées le processus mérite d'être poursuivi, approfondi, et mieux coordonné.

Bibliographie :

▪ Livres:

1. Anthony R.N, et Walker R.G, « La fonction contrôle de gestion », traduction de Ardoin.J.L, Publi Union Edirions, Paris, sans année d'édition.
2. Bescos P-L et autres, « contrôle de gestion et management », 2^{ème} édition, Editions Monchrestien, Paris, 1993.

3. Charpentier M. & Gandjean P., Secteur public et contrôle de gestion : Pratiques, enjeux et limites, Ed. d'organisation, paris, sans année d'édition.

4. Chatelain-Ponroy Stéphanie et Samuel Sponem, « Culture du résultat par les indicateurs dans le secteur public », Editions Vuibert, Paris, 2009.

5. Perrot,J, Rodenbeke.E, « la contractualisation dans les systèmes de santé : pour une utilisation efficace et appropriée », Editions Karthala, Paris, 2005.

▪ **Articles :**

1. Chougrani Saada et Kaddar miloud, « l'expérience de la contractualisation dans le secteur de la santé en Algérie », revue journal de gestion et d'économie médicale, n°05, volume 28, ESKA Editions, 2010,

2. Chauvey Jean-Noel, « l'intérêt du balanced scorecard dans l'évolution des modes de contrôle de gestion des départements français », publié dans « Comptabilité et Connaissances », France,2005.

3. Gibert .R, « 20 ans de contrôle de gestion dans les collectivités locales : bilan et perspectives », Revue de Finances Publiques, novembre 2005.

4. Villeneuve Jean-Patrick, « Citoyens, Clients et usagers face à l'administration publique : les balises d'une relation difficile », working paper de l'IDHEAP, Suisse, N° 06, décembre 2005.

▪ **Séminaires et rapports :**

1. Abdellaziz wahid, « Rapport sur l'Etat de la situation des relations contractuelles au sein du secteur de santé au Maroc », Direction de la Planification et des ressources financières, Ministère de la santé, Royaume du maroc, Novembre 2005.

2. Belmihoub Mohamed Chérif, « rapport sur l'innovation dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie », Avril, 2004.
3. BoutetAnabelle, « La contractualisation territoriale : un mode d'action publique en renouveau permanent ou un outil d'avenir pour l'aménagement ? », Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, Septembre 2003.
4. Chaouche Ali, « Le financement du système de santé », colloque international sur les politiques de santé, le 18 et 19 janvier 2014, Alger
5. Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat (DIRE), Méthodologie sur le contrôle de gestion, France, 2003.
6. Liassine Mohammed, « Essai d'identification (non exhaustive) des causes des mauvais fonctionnement de l'administration en Algérie », au séminaire international sur « l'administration publique en Algérie : entreimpératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation- Regards croisés sur les bonnes pratiques internationales », du 28-29 avril 2014, Université de constantine.
7. Perrot Jean, « Le role de la contractualisation dans l'amélioration de la performance des systèmes de santé », l'Organisation Mondiale de Santé, Genève, 2004.
8. PNUD, « Guide du suivi de l'évaluation axée sur les résultats », 2002

▪ **Les sites internet :**

1. Ordonnance n°03-06 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, journal officiel n°46 du 17/07/2006.
<http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F2006046.pdf>
2. www.djazairiss.com/fr/elwatan/5252.

The Impact of Brand Image On Achieving Business Excellence Case Study on Djezzy Communication Company

BOUSSALEM Aboubakeur * LOUAFI Rabeh **

الملخص:

يركز هذا البحث على أهم المسائل المتعلقة بالعلامة التجارية والتميز التنظيمي، ومن أجل تعظيم قيمة البحث، أجريت دراسة الحالة على شركة جيزي للاتصالات، شملت عينة تتكون من 74 فرد قفنا بتقييم مستوى العلامة التجارية والتميز التنظيمي لدالمعامل جيزي من خلال الإجابة على الاستبيان المقترح.

أظ هرت النتائج أن أبعاد العلامة التجارية المتكونة من (الوعي بالعلامة التجارية، الارتباط بالعلامة التجارية، الجودة المدركة، الولاء للماركة، الأنشطة الترويجية) لها أثر إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الوعي بالعلامة التجارية، الارتباط بالعلامة التجارية، الجودة المدركة، الولاء للماركة، الأنشطة الترويجية، التميز التنظيمي.

Abstract:

This research focuses on the most important issues related to brand image and business excellence, and in order to maximize the research value, A case study of leading Communication Company Djezzy was conducted. A total of (74) respondents, we have evaluated brand image and business excellence of Djezzy. The results show that, the dimensions of brand image (brand awareness, brand association, perceived quality, brand loyalty, and promotional activities) have significant effects on business excellence.

* Assistant Professor, Faculty of Economics, University Center of Mila.

** Temporary Professor, Faculty of Economics, University of Bouira.

Keywords brand awareness, brand association, perceived quality, brand loyalty, and promotional activities, business excellence.

Introduction

In a competitive environment in which organizations must be faster, leaner, provide better service quality, and it is all about the brand. Creating a memorable brand and keeping it in the customers' minds are the core elements of success in business and it requires a long time of commitment. A brand is not just a symbol, a logo, a slogan or a package design. It is neither just a promise that a company makes to customers. It is the image of the product in the market, and the whole perception of the customer's idea towards the company. A brand image is an invisible and valuable asset to the company and can make benefits for both customers and companies. It identified as potential sources of excellence.

1.1. Research purpose

The growth interests of consumer in service industry have a growing influence in the mobile operator market in Algeria. Competition is the most fundamental factor that directly affects the brand emergence and growth. Today, the competition is fiercely in market due to the threat of new entrances and rivals. The brand companies always try to outperform their competitors to grab a greater share of market, thus, an appropriate marketing strategy is necessary. Here, brand image is a concept in marketing field which plays an important role that affects developing business for a brand company. Hence, this paper seeks to examine the effects dimensions brand equity (brand awareness, brand association, perceived quality, promotional activities, and brand loyalty) on creating business excellence. The finding of this paper will help djezzy marketers to create positive brand image in order to increase develop their future's business growth and profit.

1.2. Research objective

The objective of this research is to explore and measure the effects

and of dimensions of brand image on achieving business excellence theoretically and empirically. Therefore, the objectives of this study are:

- Deeply understanding of the brand image concept employ in marketing.
- Measure and examine the effectiveness of brand equity dimensions (brand awareness, brand association, perceived quality ,brand loyalty and examine the effectiveness of five selected promotional activities, advertising, word of mouth, sales promotion, celebrity endorsement, and event sponsorship effect on business excellencecreating.

1.3. Research questions:

What is the impact of djezzy brandon achieving business excellence?

Sub questions :

- 1) How is brand image advantageous for the companies as well as the customers?
- 2) What are the various factors that influencecustomers view regarding the brand image?
- 3) What are the characteristics of the strong and powerful brand?
- 4) What does the role of djezzy brand image on achieving business excellence in Algerian market?

1.4. Research Hypotheses:

- Intangible resources such as brand image are considered to be have significant influences on resource advantages.
- Brand image play important roles in the process of value creation (brand equity) more likely to result in achieving business excellence
- djezzy have positive and well known brand image which is a key tool for creating business excellence in Algerian market.

1.5. Structure of the paper:

This paper will start with a brief background. Moreover, the research problem, research purpose and the research objective, and research hypotheses are also presented in the introduction part. The theory discussion will be based on business excellence background, and we focus on general overview of brand image. finally we choose djezzy Communication Company as case study.

Methodology part will discuss the chosen research approach and method in this study. By clarifying the assumption of this paper, the descriptive and analytical method will be applied. By using questionnaire survey, the collected data will be used in the empirical analysis and discussion subsequently, by using SPSS as statistical method, the collected data will be analyzed. Based on the data analysis, it will be clear discussed the relationship between business excellence and brand image.

2. Theoretical framework

2.1. Business Excellence

today's world, Excellence business are agile, flexible and responsive as stakeholder needs and expectations change, often frequently and quickly. Excellence business measure and anticipate the needs and expectations of their stakeholders, monitor their experiences and perceptions, and monitor and review the performance of other businesses. Information is gathered from both current and future stakeholders. This information is used in order to set, implement and review.

Business excellence is a board and complex concept, because sentencing and assess the degree of achieving it issued from various parties each with its own concept of excellence, such as; managers, employees, suppliers, shareholders and society as a whole. And those may represent the stakeholders in the private sector's organizations. But in the public sector's organizations, the matter may differ slightly,

because the public sector's organizations provide and share services and information with any person or entity resides on the territory of the state or has a relationship with it.

Many authors and researchers defined business excellence from the stakeholder theory perspective, which defines organizations excellence; as those organizations which are achieving prosperity for all, or taking care of all stakeholders, namely: customer, employees, suppliers, shareholders, and society as a whole (Watson, 2004).

Even if we fail to highlight all facets of the complex concept of excellence, we propose to present some definitions, approaches and representations that have contributed to the "enrichment" of the concept of excellence and to the "shaping" of the concept of Business Excellence. The starting point in achieving excellence is to improve quality. Excellence is the state or quality of excelling. Particularly in the field of business and organizations, excellence is considered to be an important value, and a goal to be pursued. In Landier's opinion, excellence represents the essence of a great managerial thinking, the "absolute", a mythical ideal (Landier, 1991). Antonescu defines excellence in the following terms: "the ability of firms to make profits, while meeting the customers' requirements" (Antonescu & Constantinescu, 1993, p.21).

excellence means success in the competition by obtaining high quality products and services, offered to customers in shortest time, in terms of efficiency (Olaru, 1995).

2.1.1. Business Excellence Is TQM? An Overview on Business Excellence Models

Business Excellence is "excellence" in strategies, business practices, and stakeholder-related performance results that have been validated by assessments based on specific models proven to support the challenging journey towards excellence.

TQM models are often called Business Excellence Models. Also, TQM itself is now often called Business Excellence. This is to distinguish the “new” TQM from the past work on TQM. There was confusion as to what TQM was in the 80s and early 90s. In a great measure, this was because a tendency of naming any business improvement program as TQM. Therefore, the name TQM became tarnished. Business Excellence is really the same as TQM, but with a more clearly defined approach. In TQM and Business Excellence 129 this sense, an interesting point of view is emphasized by the authors of the paper “Quality is dead in Europe - long live excellence - true or false?” (Dale et al, 2000). It is a deliberately provocative paper that challenges the replacement of the terms quality and TQM with the term “excellence”.

The first Business Excellence models were developed in the mid-1980s and came about as a result of the quality movement in the West, which in turn was a response to the advancements in quality and competitiveness in Japan. The models themselves began as quality awards or TQM models, as TQM had emerged in the mid-1980s as the new philosophy and panacea for businesses. Over time, the term “Business Excellence” started to replace the terms “Quality” and “TQM”, partly as a result of the before mentioned considerable confusion as to the meaning of TQM (since all types of business improvement programs were being called TQM). Today, many countries view Business Excellence models as a key mechanism for improving the performance of organizations, as well as national competitiveness.

2.2. Brand image:

Brand image is composed of two terms, brand and image? Let us understand what it means:

brand is a “name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group

of sellers and to differentiate them from those of competition”¹¹, as has been cited by the American Marketing Association. However this definition of a brand is not totally approved of for its inadequacy of describing the other intangible components of brand, such as brand image, its ability to create certain amount of awareness, reputation, prominence, and so on in marketplace ¹².

Thus, the function of the brand was twofold¹³:

1. to identify the goods and services ;
2. to differentiate from the competition

2.2.1. **The benefits of branding:** According to Kotler and Keller, the following benefits can be derived from branding¹⁴:

- improved perceptions of product performance;
- greater loyalty;
- less vulnerability to competitive marketing actions;
- less vulnerability to marketing crises;
- larger margins;
- more inelastic consumer response to price decreases;
- more elastic consumer response to price decreases;
- greater trade co-operation and support;
- increased effectiveness of marketing communications;
- possible licensing opportunities.

brand image: When it comes to a highly competitive business environment, brands represent the primary capital of many companies¹⁵. There are a number of definitions of brands that try to explain these invisible, intangible assets.

Table01: Brand image definitions

Academic	Definition
Keller (1993, p. 3)	A brand image consists of “the perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in a consumer’s memory”.
Park, Jaworski&MacInnis (1986, p. 135)	Define brand image as “not simply a perceptual phenomenon affected by the firm’s communication activities alone”.
Roth (1992, p. 25)	States “a brand image can be defined as the meaning consumers associate with the product”.
Dichter (1985, p. 75)	Explains that “an image is not anchored in just objective data and details. It is the configuration of the whole field of the object, the advertising, and most important, the consumer’s disposition and attitudinal screen through which he observes”.
Onkvisit& Shaw (1987, p. 15)	“An image is the total set of attitudes, the halo of psychological meanings, the associations of feeling, the indelibly written aesthetic messages over and above bare physical qualities”.

Source: Prepared by researchers

3.research analytical framework

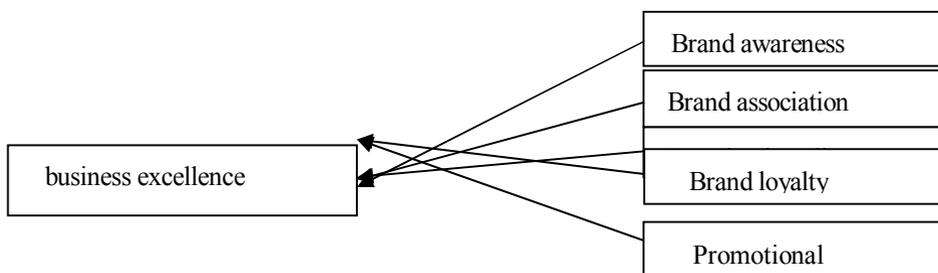
3.1.Research Model and Hypotheses:

Based on the main research questions and aims, in this section of the paper the research analytical framework is presented.

1. Brand image of company are encompasses the five main dimensions of brand equity as follow brand awareness, brand association, perceived quality, promotional activities, and brand loyalty.

2. Brand image and its relationship with sustainable competitive.

The research analytical model



Dependent variable independent variable

Source: Aaker, D. A. (1991), and researchers

Table(02): The Research Hypotheses

Hypotheses	Description
H.1	Brand awareness has a significant positive effect on B.E. Brand association has a significant positive effect on B.E. Perceived quality has a significant positive effect on B.E. Brand loyalty has a significant positive effect on B.E. Promotional activity's has a significant positive effect on B.E.
H.2	
H.3	
H.4	
H.5	

source: Researchers own

3.2. Data collection:

Overall, the questionnaire was designed a survey including all constructs of the conceptual model to text or investigate the hypotheses; the questions are based on previous theoretical discussion. Generally speaking, this survey questionnaire consists of 3 sections. The first section is designed to acquire the respondents demographic information. The second section is using 5 point likert-type B.E.le to measure the five dimensions of brand equity effect on brand image with a 20 items. The dimensions brand equity was structured 5 parts as: brand awareness, brand association, perceived quality ,brand loyalty, and promotional activities such as “Aware this brand”,

“recognize this brand quickly”, “familiar with this brand”, and “this brand is well-known” are stand for a brand awareness. Consequently, “unique brand image”, “I like this brand image” and “this brand makes me feel good” are reflecting the brand association. Moreover, “good quality”, “good style”, “I trust the quality of this brand” and “the manufacturer of this brand is famous for its quality control” are seeing as perceived quality. Lastly, “loyal to this brand”, “best choice”, “I will not buy other brand, if this and “I would not buy another brand, if this one is unavailable” are mainly denote the brand loyalty. The last section is to measure the sustainable competitive advantage effect on brand equity dimensions with 4 items. Again, this section used 5 likertB.Ele form “strongly agree” to “strongly disagree.

The questionnaire has been sent to total number of 100 and collection of data was conducted in one mouths. In order to make the data more representative and precisely, this survey was chosen a broad target population for investigation.

After sent total number of 100 questionnaires to the target group, 74 respondents of data have been returned (74% respondent rate).

3.3. Reliability of the Research:

Table (03) show the results for reliability test for each variable tests. As mentioned in the table (03), the questionnaire for each of the variable has been reliable. The Alpha Cronbach for these hypotheses is 0.82.

Table (03): Reliability test results:

Variables	Number of questions	Alpha cronbach
Brand awareness	4	0.73
Brand association	4	0.68
Perceived quality	4	0.81
Brand loyal	4	0.79

Promotional activities	5	0.68
B.E	4	0.85
	$\Sigma = 25$	0.82

Source: Researchers own according to the output of SPSS.19

3.4.Analyze and discussion:

In this research, Statistical Package for Social Science programs (SPSS) 19.0 is used for the data analysis. The methods used in data analysis are including descriptive analysis, factor analysis, and multiple regression analysis. Descriptive analysis is used to summarize the characteristic of respondents. Factor analysis is conducted to determine the factor underling the 6 variables of brand equity dimensions and variable of sustainable competitive advantage that affect on overall brand equity and each dimensions of brand equity. Finally, multiple regression analysis is applied to determine whether brand equity dimensions affect on brand equity; and whether selected promotional activities have a significant positive effect on each dimensions.

3.4.1.Demographic characteristics:

.Gender: Table shows the information of 74 responders in this research by dividing from gender; there are 79.72% male and the remaining 20.28% are female.

Table 04: Demographic characteristics: gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Male	59	79.72	79.72	79.72
Female	15	20.28	20.28	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Source: Researchers own according to the output of SPSS.19

. Age: As it could be seen from following table, the range of ages is from under 21 to 36 years old. The most respondents' ages were between

21 and 26 years old, which occupied 33.78%. The age between 26 and 31 years old were ranking the second place which took 27.02%. The respondents who were under 21 years old and the age between 31 and 36 years old, and more than 36 were account for the smallest percentage (under 21 is 14.86%, 31 to 36 is 13.51%, more than 36 is 10.81%).

Table 05: Demographic characteristics: age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid under 21	11	14.86	14.86	14.86
21-26	25	33.78	33.78	48.64
26-31	20	27.02	27.02	75.66
31-36	10	13.51	7.4	89.17
MORE 36	08	10.81	10.81	100
total	74	100.0	100.00	

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

.Education: From 74 respondents, a total of 37.83% respondents had a bachelor degree, and only 26.21% respondents had a middle school degree and 18.91% respondents are graduated from high school, and 27.02% respondents had a master degree.

Table 06: Demographic character is : education

	Frequen-	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid middle school	12	16.21	26.21	26.21
high school	14	18.91	18.91	45.12
bachelor degree	28	37.83	37.83	82.95
master degree	20	27.02	27.02	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

.Function level: From 74 respondents, a total of 33.78%

respondents was employee, and 27.02 % respondents was jobless and 16.21% respondents had free job , and only 9.45% respondents was hihgt employee, and 13.5%retried.

Table07 : Demographic character is :function level

	Frequen-	Percent	Valid Percent	CumulativePercent
Validemployee	25	33.78	33.78	33.78
Hight l employee	07	9.45	9.45	43.23
Free employee	12	16.21	16.21	59.44
Retried	10	13.51	13.51	72.95
Jobless	20	27.02	27.02	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Source: Researchers owen' according to the output of SPSS.19

. **Income:** As it could be seen from following table, The most respondents' incomes were less than 18000DA with 47.29%, The incomes more than 30000DA were ranking the second place which took 33.78%. The respondents who were between 18000-3000DA were account for the smallest percentage is 18.91%.

Table08: Demographic character is: Income

	Frequency	Percent	Valid Percent	CumulativePercent
Validless 18000	35	47.29	47.29	47.29
18000-3000DA	14	18.91	18.91	66.20
More than	25	33.78	33.78	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Source: Researchers owen' according to the output of SPSS.19

.**Subscription duration:** As it could be seen from following table, the range ofSubscription duration is between one year and two years old which occupied 37.83%. The most respondents' Subscription duration were less than year old, which occupied 31.08%. The duration more than three years old were 18.91%The respondents who were between two

years and three years duration were account for the smallest percentag12.16%.

Table09 : Demographic character is: Subscription duration

	Frequency	Percent	Valid Percent	CumulativePercent
Validlessthanyear	28	37.83	37.83	37.83
1year- 2 years	23	31.08	31.08	86.91
2years-3 years	09	12.16	12.16	81.07
More than 3years	14	18.91	16.4	100.0
Total	74	100.	100.0	

Source: Researchers owen' according to the output of SPSS.19

.Subscription kind:

Table10: Demographic character is: Subscription kind

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Card	52	70.27	70.27	79.3
Facture	22	29.73	20.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Source: Researchers owen' according to the output of SPSS.19

From 74 respondents, a total of 70.27% respondents had a card, and only 29.73% respondents had a facture.

3.4.2. Multiple regression analysis (structural model and hypothesis Testing):

Regression analysis in this study is used to determine whether the independent variables explain a will be significant variations in the dependent variable and whether a relationship exists If $p \leq 0.05$, that means the hypothesis is supported and can be used to make predictions, however, if $P > 0.05$, it means the hypothesis is rejected.

. Answer direction of the sample:

Table 11: Answer direction of first axe (brand awareness)

Item	MEAN	STD DEVIATION	Answer direction
N01	3.63	1.138	Agree
No02	3.72	0.94	Agree
N03	3.34	1.112	Neuter
N04	3.97	0.964	Agree
Σ	3.66	0.72	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

From the table (11) we note that the respondent agree, and has brand awareness to their brand Djezzy where we see through their consent heavily on all expressions of this axe Despite their neutrality with respect to the item (No. 3).

Table12: Answer direction of second axe (brand association)

Item	mean	Std deviation	Answer direction
N05	3.71	0.960	Agree
N06	3.66	1.031	Agree
N07	3.66	1.056	Agree
N08	3.15	1.113	Neuter
Σ	3.54	0.75	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19.

From the table (12) we note that the respondent agree, and has brand association with their brand Djezzy where we see through their consent heavily on all expressions of this axe Despite their neutrality with respect to the item (No.8).

Table 13: Answer direction of third axe(Perceived quality)

Item	mean	Std deviation	Answer direction
N09	3.63	1.059	Agree
N10	3.55	1.050	Agree
N11	3.37	1.108	Neuter
N12	3.76	0.910	Agree
Σ	3.57	0.75	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

From the table (13) we note that the respondent agree, and has a good perceive quality to their brand Djezzy where we see through their consent heavily on all expressions of this axe despite their neutrality with respect to the item (No.11).

Table 14: Answer direction of fourth axe (brand loyalty)

Item	mean	Std deviation	Answer direction
N13	3.82	0.861	Agree
N14	3.64	0.908	Agree
N15	2.68	1.060	Neuter
N16	3.63	0.808	Agree
Σ	3.44	0.66	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

From the table (14) the respondent agree, and has loyalty to their brand Djezzy where we see through their consent heavily on all expressions of this axe despite their neutrality with respect item (No.15).

Table15: Answer direction of fifth axe (promotional activities)

Item	mean	Std deviation	Answer direction
N17	3.70	1.006	Agree
N18	3.25	1.029	Neuter

N19	3.47	1.008	Agree
N20	3.87	0.919	Agree
N21	3.39	1.170	Agree
Σ	3.53	0.67	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

From the table (15) we note that the respondent agree, and has loyalty to their brand Djezzy where we see through their consent heavily on all expressions of this axe despite their neutrality with respect to the item (No.18).

Table16: Answer direction of sixth axe (Business Excellence)

Item	mean	Std deviation	Answer direction
N22	3.60	0.941	Agree
N23	3.60	0.922	Agree
N24	3.39	0.851	Neuter
N025	3.61	1.093	Agree
Σ	3.51	0.75	Agree

Source: Researchers own' according to the output of SPSS.19

From the table (16) we note that the respondents agree that their brand Djezzy has Business Excellence where we see through their consent heavily on all expressions of this axe despite their neutrality with respect to the item (No.24).

3.4.3.Hypothesis Testing: Regression analysis in this study is used to determine whether the independent variables explain a will be significant variations in the dependent variable and whether a relationship exists If $\text{sig} \leq 0.05$, that means the hypothesis is supported and can be used to make predictions, however, if $\text{sig} > 0.05$, it means the hypothesis is rejected.

Table17: Hypothesis Testing

Independent v V1-v5	Dependent v	R se- quare	Sig*	Correlation model	Con- firm / Reject
Brand awareness	B.E	0.28	0.000	B.E=1.780+0.483v1	Confirm
Brand asso- ciation	B.E	0.29	0.000	B.E=1.649+0.542v2	Confirm
Perceive quality	B.E	0.16	0.000	B.E=2.092+0.411v3	Confirm
Brand loyal- ty	B.E	0.32	0.000	B.E=1.311+0.571x4	Confirm
Promotional activities	B.E	0.27	0.000	B.E=1.474+0.527v5	Confirm

Source: Researchers owen' according to the output of SPSS.19

As clear in the table(17) the five dimensions brand equity including (Brand awareness, Brand association, Perceive quality, Brand loyalty, and Promotional activities), are positive relationships with Business Excellence in Djezzy Company.

4. Major Findings:

- Intangible resources are a better source of B.E than tangible resources because they are invisible and hence not easily duplicated.
- Brand image is a vital asset for the company and should build long-term equity. The brand will not automatically be perceived by the consumers as the brand managers set out, it requires a brand identity strategy with a focused plan of activities to impact or influence perceptions.
- Djezzy Company possess strong brands image in short time, it provides consumers with a positive or high perceived image of the brand.

This enables consumers to recognize the differentiation and superiority of a brand, as we as leading consumer to select the brand rather than other competing brands.

- In research analytical framework, we mainly analyzed the collected data and interpret the research finding. By using SPSS 19.0 software, descriptive analysis presents the demographic characteristics, there are total of 74 respondents have been participated this survey, 79.72% male and 20.28% female. The range of age is from 21 to 36 years old, the most participants' ages were between 21 and 26 years old, which occupied 33.78%, 27.02% of respondents were age between 26 and 31. The age under 21 and age between 3 and 36 were account for smallest percentage. Moreover, total of 37.98% respondents had a Bachelor degree, 18.71% had a Height degree studies, 25.9% respondents were graduated from high school and 16.21% were from middle. The most respondents' incomes were less than 18000DA with 47.29% , The incomes more than 30000DA were ranking the second place which took 33.78%. The respondents who were between 18000-30000DA were account for the smallest percentage is 18.91%, the function level From 74 respondents, a total of 33.78% respondents was employee, and 27.02% respondents was jobless and 16.21% respondents had free job , and only 13.51% retired and 9.45% respondents was height employee, Then the range of Subscription duration is between one year and three years , one year and two years old which occupied 37.9%. and between two years and three years occupied 12.16%. The most respondents' Subscription duration were less than year old, which occupied 37.83%. The duration more than three years old were 18.91% .

- In order to obtain the measurement of the relationship between brand image and suBusiness excellence by using the dimensions of brand equity, we factor analyzed the factors underlying 25 items. According to Cronbach's Alpha coefficients, ail the constructs have confirmed as reliable variables that can be take in the further analysis.

RECOMMENDATIONS:

- Marketers or brand managers of Djezzy company should put their efforts on perceived quality and brand loyalty since both dimensions have high and low significance in brand equity building.
- Marketers or brand managers of Djezzy company must take into consideration the customer experience as a whole and do not restrict their focus only to brand name Communication methods and key messages.
- Company's every member should work to connecting with a brandIdentity to receive a strong brand image in the customers mind.
- Be sensitive to the right activities, focus on activities and promotions that re- enforce and enhance the brand's image and equity.
- Make informed decisions by understanding the implications of the brand identity strategy on consumer perceptions.
- Be aware of drivers and challenges by understanding what will create increased equity for consumers to achieving business excellence.

REFERENCES

- ¹ Chirkov, Valery, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan (2003), "**Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being,**" Journal of Personality and Social Psychology, 84 (1), 97-110.
- ² Dale, B.G.; Zairi, M.; Van der Wiele, A.; Williams, A.R.T. (2000) "**Quality is dead inEurope - long live excellence - true or false?**", Measuring Business Excellence, 4(3),pp.4-10 [Online] Available at: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing>[Accessed 22 June 2010].
- ³ Dur, Robert and Amihai Glazer (2008), "**The Desire for Impact,**" Journal of EconomicPsychology, 29 (3), 285-300.

- ⁴ Jackson, Donald W., Janet E. Keith, and John L. Schlacter (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (2), 42-51.
- ⁵ Watson, J. Thomas (2004) "Excellence quotes". www.unescap.org.
- ⁶ Keller, K.L , **Identity and Brand Reputation**, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No,2007; p 2.
- ⁷ Keller, K.L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand**, *Strategic Management Journal*, 24, 2008, p 1005.
- ⁸ Fichter, C. & Jonas, K.. **Image effects of newspapers: How brand images change consumers' product ratings**. *Journal of Psychology*, 216(4), 2008, p229.
- ⁹ IBID, p231.
- ¹⁰ Germain, D., Wakefield, M. A., & Durkin, S. J. **Adolescents' perceptions of cigarette brand image: Does plain packaging make a difference?**, *Journal of Adolescent Health*, 46, 2010, p 388.
- ¹¹ Jacoby, J., Olson, J. C., & Haddock, R. A. **Price, brand name, and product composition** , characteristics as determinants of perceived-quality. *Journal of Applied Psychology*, 55(6), 1971, p577.
- ¹² Pronko, N. H. & Bowles, J. W. Jr. **Identification of cola beverages. I. First study**. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 1948, p 310.
- ¹³ Varela, P., Ares, G., Gimenez, A., & Gambaro, A. **Influence of brand information on consumers' expectations and liking of powdered drinks in central location tests**. *Food Quality and Preference*, 21, 2010, p 879.
- ¹⁴ Hemnes, Thomas M. S., **Perspective of a Trademark Attorney on the Branding of Innovative Products**, *Journal of Product Innovation Management*, 4 (3), 1987, p221.
- ¹⁵ Fichter, C. & Jonas, **OP.CIT**, p233.

*L'émergence de l'économie Algérienne au rythme de la crise
actuel : (Référence à l'année 2015-2016)*

*Dr. Berkani Samir **

الملخص:

يتمثل التحدي الحقيقي الذي يواجه الجزائر في السنوات المقبلة في محاولة التخلص من التبعية الخارجية و محاولة تنويع الإقتصاد الوطني الذي لا يزال هشاً ، يتأثر لأدنى تقلبات في أسعار البترول و المواد الأولية المستوردة . فالقلق لا يزال قائماً بالنسبة لسنة 2016 التي يتوقع فيها انخفاض محسوس في حجم الصادرات و تدني في احتياطي الصرف لمقابلة عجز الميزانية ، و إنخفاض في الناتج المحلي الخام ، مع احتمال إرتفاع في نسبة البطالة.

الكلمات المفتاحية : الإقتصاد الجزائري ، تنويع الإقتصاد ، قطاع المحروقات ، الناتج المحلي الخام.

Résumé :

Le défi majeur de L'Algérie pour les prochaines années est celui d'avoir à résoudre, Dans un avenir très proche, la contrainte lourde de la dépendance externe et de la diversification de son économie qui, pour l'heure, demeure fortement fragile par rapport à la fluctuation du marché mondial des hydrocarbures et au renchérissement des matières premières importées. Déjà, des inquiétudes se font jour, en relation avec les prévisions économiques pour l'année 2016 qui se caractérisent par une baisse des exportations, un recul des réserves de change et du PIB, une baisse de la croissance et une probable hausse du chômage.

Mots Clés : Economie Algérienne, diversification économique, les Hydrocarbures, le PIB.

* Maitre de Conférence - B - Université M'hamed Bouguerra Boumerdes.

Introduction :

1966-2016 près de 50 ans de politiques économiques et des pratiques de développement .L'Algérie qui devait vaincre le chômage des les années 1980 et atteindre le niveau de développement de l'Espagne est loin, très loin de ces objectifs que c'était fixés la stratégie adoptée depuis 1966.

L'économie Algérienne doit redémarrer, mais elle doit faire mieux que sa performance menée depuis les cinquante dernières années, axée essentiellement sur le secteur des hydrocarbures comme vecteur de soutien privilégié du développement économique.

A plus d'un titre : outre sa contribution directe à la formation du PIB (33 % du PIB) dépassant les autres secteurs de 10 points au minimum, dont le montant global a la fin de l'année 2015 était à 215.7 milliards de dollars , Avec 95 % des recettes d'exportation et 60 % des recettes de l'Etat via la fiscalité pétrolière, les hydrocarbures demeurent fortement le principale revenue dont l'économie Algérienne dépend le plus. Le défi majeur de L'Algérie pour les prochaines années est celui d'avoir à résoudre, Dans un avenir très proche, la contrainte lourde de la dépendance de son économie envers les hydrocarbures , qui pour l'heure, demeure fortement fragile par rapport à la fluctuation de son marché mondial (le marché des hydrocarbures) et au renchérissement des matières premières importées. Déjà, des inquiétudes se font jour, en relation avec les prévisions économiques pour l'année 2016 qui se caractérisent par une baisse des exportations, un recul des réserves de change et du PIB, une baisse de la croissance et une probable hausse du chômage. Si cette situation préoccupante venait à perdurer, l'Etat serait contraint d'épuiser le Fonds de régulation des recettes (FRR) pour financer les subventions et les projets d'investissement et, en fin de compte, couvrir le déficit du trésor. L'Algérie devant l'impérieuse nécessité de s'organiser pour dépendre de moins en moins de ces ressources naturelles et de plus

en plus de celles du travail et de la créativité de sa population pour assurer la poursuite de son développement économique et social.

Cette nécessité appelle la mise en œuvre d'une politique déterminée qui vise à Développer la production nationale de biens et des services, la diversification des ressources, ainsi que le renforcement des institutions étatiques et en fin l'élaboration d'un projet concernant La nécessité de renouer avec une ambition industrielle réelle qui provoque son émergence tant attendue. A travers cette recherche, nous allons essayer de répondre à plusieurs questions concernant notre thématique : qu'elles sont les freins de l'émergence de l'économie Algérienne ? Qu'elle son ses chantiers à l'horizon 2025 ? Comment le gouvernement Algérien doit t'il s'engager avec le déroulement de la crise actuelle suite a l'effondrement des prix du pétrole ? Et pour répondre à ces questions nous avons axés notre travaille sur les quartes points suivants :

1. Une vue d'ensemble sur l'économie Algérienne
2. Pourquoi l'économie Algérienne peine toujours à décoller ?
3. Les chantiers de l'économie Algérienne à l'horizon 2025.
4. La crise économique actuel et est ce que l'Algérie est prête pour le choc à venir ?

1. L'économie Algérienne : une vue d'ensemble :

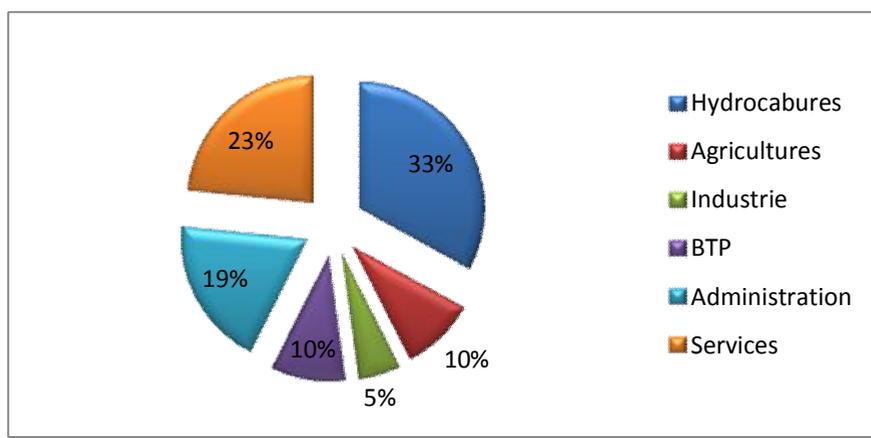
L'Algérie dont la capital est « Alger », compte une population estimée à 40.4 Millions de personne (33 ème du Monde) en janvier 2016, répartie sur une superficie de 2.381.741 km²* , est le premiers pays d'Afrique en matière de superficie, et le dixième du monde, avec 1600 km de littoral sur la mer méditerranéenne qui constitue la frontière naturelle nord du pays. A l'Est le pays est limité par la Tunisie, au Sud Est par la Libye, à l'ouest par le Maroc et par la république du Sahara occidentale « dite le Polisario » et au sud par la Mauritanie, le Mali.

* : dont 3% de terres cultivables et 85% de désert.

L'Algérie est un important producteur et exportateur de **gaz naturel** (5^{ème} producteur et 4^{ème} exportateur du Monde) et de **pétrole** (13^{ème} producteur et 9^{ème} exportateur du Monde), et dispose aussi de réserves importantes de **fer** au Sud- Ouest, ainsi que de l'**or**, de l'**uranium** et du **zinc** à l'extrême Sud. Le **pétrole** et le **gaz naturel**, exploités par la société nationale **Sonatrach**, constituent les principaux sources de revenus.

L'économie Algérienne demeure dépendante des Hydrocarbures à plus d'un titre : outre sa contribution directe à la formation du PIB dont le montant global a la fin de 2015 était à 215.7 milliards de dollars (figure 1). Ainsi que Les Hydrocarbures représente 33% du Produit Intérieur Brut (PIB) et 95 % des recettes d'exportation et 60 % des recettes de l'Etat via la fiscalité pétrolière.

Figure 1 : La structure du PIB par Secteur



Source : <http://www.mincommerce.gov.dz/>

La représentation graphique n'est qu'une signification de la nature de l'économie Algérienne, La contribution du secteur des Hydrocarbures dans Le PIB est de 33 % suivi du secteur des services avec 23 % , l'Administration avec 19% , et des secteurs de L'Agriculture et de BTH avec 10 % et 5% pour le secteur de l'Industrie .

Le taux de croissance de l'économie algérienne, qui s'était établi à 2,8% en 2013, a enregistré une hausse sensible en 2014, à 4%, et malheureusement en 2015 le taux de croissance économique a fléchi une nouvelle fois à 2.8% (voir le tableau 1) , sous l'effet principalement de la contreperformance du secteur des hydrocarbures (et des exportations) et de la perte de vitesse du secteur non pétrolier.

Tableau 1 : Les Indicateurs Clés de L'économie Algérienne

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
PIB (Mds USD, à prix courant)	137.2	161.8	199.2	208	209	211	208	217
PIB HH (Mds USD)	93.6	105.8	118.8	137	146.5	156.9	165.5	173.8
PIB /Habitants (USD)	3886	4481	5428	5442	5508	5546	5273	5405
Taux de croissance du PIB (à Prix Constants)	2.4%	3.3%	2.8%	3.3%	2.8%	4%	2.8%	3.9%
Taux de croissance du PIB HH (à Prix Constants)	9.3%	6.4%	6.1%	7.1%	5.5%	5%	4.9%	4.7%
Taux D'inflation	5.8%	3.9%	4.5%	8.9%	3.3%	2.9%	4%	4%
Soldes Budgétaire	-7.5	-0.6	-0.9	-10.4	-3.1	-14.8	-19.7	-18.8

Source : http://www.bank-of-algeria.dz/html/notes_fr.htm.

A travers ces indicateurs on peut constater que l'équilibre générale de notre économie est maintenu jusqu'à présent malgré la chute libre du prix du pétrole, L'économie Algérienne peut résister a court terme grâce a ses réserve de changes estime 152.7 Milliard USD, selon les données de la banque d'Algérie, elle s'élevait à 178.94 milliards USD a la fin décembre 2014. En neuf mois, elles ont fondu de près de 27 milliards USD, soit 15% au rythme actuel, elles représentent un peu plus deux années d'importations.

2. Pourquoi l'économie Algérienne peine t'elle à décoller ?

Pourquoi l'économie Algérienne peine-t-elle malgré des ressources humaines, naturelles et financières amplement suffisantes ? Le modèle économique dominant (néoclassique) explique que la croissance est en fonction du capital, de la main-d'œuvre et de la productivité globale de ces facteurs. Cette explication fonctionne en économie développée où ces trois variables sont réunies positivement.

Dans l'économie Algérienne, Les variables : capital, travail et leur productivité sont certes, ici aussi des conditions nécessaires à la croissance, mais elles ne sont pas corrélées positivement et elles ne sont pas suffisantes. Les débats pour savoir qu'elle était la meilleure politique économique à mettre en œuvre. Les analystes et spécialistes de l'histoire économique ont en effet mis la lumière qu'ici, la croissance économique dépend fortement de la mise en place d'institutions qui fournissent des stimulants encourageant la productivité des facteurs : capital et travail. On doit le développement de l'économie institutionnelle et de l'école institutionnaliste à l'économiste américain, prix Nobel en 1993, Douglas North.

Pour Douglas North , Les institutions sont les lois , les règles , normes et croyances qui régissent une société .Les institutions sont les règles du jeu , c'est-à-dire les règles officielles et les normes non officielles qui régissent le fonctionnement d'une société ainsi que leur mise en applications .Les institutions définissent « la manière dont le jeu se joue » .

Les plus importantes de ces Institutions sont :

1) Le droit de propriété bien défini et spécifié qui fournit les stimulants à la productivité .Aussi bien les fournisseurs de capital que ceux de main-d'œuvre doivent être correctement récompensés et leurs droits de propriété protégés.

2) Un système légal et juridique d'exécution des contrats et accords. Et Douglas North souligne : « S'il n'ya pas un système politique qui encourage la mise en place des droits de propriété efficaces et un système juridique impartial , on n'arrivera nulle part.

Les pays du sud – et bien évidemment l'Algérie – ont besoin prioritairement de réformer leurs institutions .De telles réformes s'inscrivent toutes dans les efforts de construction de l'Etat de droit qui est l'antithèse de l'anarchie , de la domination des hommes ,de l'abus de pouvoir, de la corruption , du châtimeant arbitraire .Ainsi la croissance économique à besoin de capital , de travail et de productivité et elle a surtout besoin de la construction de l'Etat de droit et donc réforme des institutions , c'est-à-dire de réformes des « règles du jeu ». La croissance économique à besoin de la bonne gouvernance, et la bonne gouvernance c'est celle qui fonctionne sur la base des principes de transparence, de responsabilisation, de responsabilité et d'équité. Si nous revenons à notre question de départ : la réponse apparait clairement.

3. Les quatre chantiers de l'Economie Algérienne (l'Algérie à l'horizon de 2025) :

Qui peut constater que l'économie Algérienne est toujours en attente d'un projet qui puisse la sortir des politiques conjoncturelles contra ou pro cycliques, certes nécessaires pour réparer des « pannes » mais, bien entendu, totalement insuffisantes pour remettre l'économie sur un levier de croissance robuste et durable

L'économie Algérienne à besoin de politiques structurelles adossées à une ambition clairement affichée.

La construction du projet économique pour l'Algérie exige l'ouverture de quatre chantiers pivots à partir desquels tous les autres secteurs sont interpellés.

1. Le premier chantier est celui des Hydrocarbures : il est temps que l'on puisse définir la place et le statut des hydrocarbures

dans l'économie .deux objectifs qu'il faut rendre compatibles sont à poursuivre :

- Déterminer la place du curseur de la production et d'exportations des hydrocarbures.
- Définir les besoins énergétiques sur le long terme et en déduire une politique de préservation de l'énergie fossile et de développement des énergies renouvelables.

2. Le Second Chantier concerne l'élaboration d'un projet concernant La nécessité de renouer avec une ambition industrielle : quelle stratégie industrielle mettre en œuvre en sachant qu'elle devra se réaliser dans un contexte différent de celui des années 1970. Mondialisation libérale, ouverture et compétitivité tracent aujourd'hui le cadre contraignant dans lequel nous devons penser notre nouvelle contrainte nationale et mondiale ?

3. Le troisième chantier concerne le déficit de la sécurité Agroalimentaire : quelle politique agricole développer pour améliorer la production Agroalimentaire nationale ou au moins améliorer l'équilibre de la balance agricole du pays ? Comment mettre en œuvre la révolution agricole que notre pays attend toujours ? des questions qui nécessitent une réflexion profonde des autorités concernés sur le sort de ce secteur.

4. Le quatrième chantier : pensée sérieusement à l'après pétrole : Les économies développées qui mènent le processus de mondialisation sont aujourd'hui sur un nouveau paradigme de croissance : l'économie fondée sur la connaissance. car La compétitivité , la performance économique reposent de plus en plus sur la connaissance , le savoir , le savoir-faire et non pas seulement sur la capital et la travail .L'immatériel est aujourd'hui un facteur de production stratégique .L'Algérie doit faire sien ce nouveau paradigme .Système éducatif et de formation , technologies de l'information et de la communication , innovation et recherche , climat des affaires « **The**

Doing Business » : c'est là que se jouent nos chances d'intégrer par le haut la mondialisation de l'économie et de tirer profit de la densification des échanges économiques internationaux .

4. La crise économique actuel : l'Algérie est-elle prête pour le choc à venir ?

L'effondrement du prix du baril, sa «chute drastique et continue» comme disent les experts de la Banque d'Algérie, se poursuit, semaine après semaine, sous le regard incrédule non seulement des Algériens, mais même celui des observateurs du monde entier. Pour l'instant, la chute du baril n'a pas encore impacté sérieusement la vie quotidienne des Algériens par exemple pour Le Venezuela, son gouvernement , a décrété, dernièrement l'état d'"urgence économique" pour 60 jours. Parmi les mesures annoncées , figurent la limitation des importations et de l'exportation de la devise locale ainsi que la réquisition par le gouvernement des moyens des entreprises privées (transport, distribution) pour "garantir l'accès" aux aliments, médicaments et biens de première nécessité. La Banque centrale du Venezuela a annoncé, le même jour, que le pays avait enregistré, entre janvier et septembre 2015, une inflation de 108 %, la plus élevée du monde, et une contraction du PIB de 4,5% pour la même période. Dans ce pays qui dispose d'immenses ressources d'hydrocarbures, les pénuries sont généralisées et le Venezuela est devenu le troisième pays dans le monde à pratiquer le rationnement, avec Cuba et la Corée du Nord. En Algérie, on n'en est pas «encore» là.

1. En Algérie, heureusement, il y a les réserves :

Si on doit imaginer l'Algérie avec un baril au dessous de 30 dollars, et sans aucune réserve financière à l'image du Venezuela. On serait exactement dans la même situation que la population de Caracas qui fait la chaîne devant tous les magasins et n'est autorisé à s'y rendre qu'un jour sur deux. Il faut donc au moins rendre cette justice à nos gouvernants; notre pays a constitué des réserves financières

importantes qui lui permettent actuellement d'amortir le «violent choc externe» de l'effondrement des prix pétroliers. Il a eu également la bonne idée de rembourser sa dette extérieure par anticipation en 2005. C'est autant de moins à payer aujourd'hui. Mais la question qui se pose immédiatement est de savoir combien de temps ces réserves nous permettront de «tenir» sans faire les efforts d'ajustement nécessaires ? C'est là qu'interviennent, non seulement les chiffres «inquiétants», mais surtout les avertissements de la Banque d'Algérie.

2. La chute du baril accélère les scénarios :

L'épuisement progressif des réserves financières de l'Algérie est un phénomène annoncé depuis de nombreuses années par beaucoup d'économistes algériens. La nouveauté des derniers mois, c'est que la chute vertigineuse du baril accélère tous les scénarios et prend de court les prévisions les plus pessimistes. L'Etat Algérien table sur le prix de 45 dollars comme base d'élaboration de la loi des finances 2016, Ainsi que sur des dépenses budgétaires de 75 milliards de dollars, La même loi prévoit également des recettes budgétaires totales de près de 45 milliards de dollars (sur la base d'un baril à 37 dollars) .Il manque donc 30 milliards de dollars , c'est le montant du déficit budgétaire .

3. Des réserves financières, oui mais pour combien de temps ?

Dans les chiffres qu'elle a publié, la Banque centrale annonce ainsi globalement que la situation financière est plus grave que prévue voici encore quelques mois, c'est-à-dire au moment de l'élaboration de la loi de finance 2016. Deux exemples principaux: d'abord les réserves de change, qui doivent «garantir» nos importations au cours des prochaines années, ont perdu près de 32 milliards de dollars en un an. Leur montant qui était prévu à 151 milliards de dollars à la fin de l'année 2015, ne dépassera vraisemblablement pas 145 milliards fin

2015, soit l'équivalent d'un peu plus de 20 mois d'importations. Ensuite, les ressources du Fonds de régulation des recettes budgétaires (FRR), qui financent depuis déjà deux ans le déficit considérable du budget de l'Etat (12% du PIB en 2016), ont fondu de moitié au cours de l'année écoulée. Elles risquent un épuisement précoce et pourraient même disparaître complètement dès 2017.

4. Des mesures de sauvetage...

Les premières mesures de sauvetage correspondant à cette nouvelle situation d'urgence viennent d'être annoncées par le gouvernement :

- Il s'agit de la limitation des importations de plusieurs produits pesant lourdement sur la facture des importations, Les autorités algériennes n'y ont pas été de main morte. Les importations de véhicules, par exemple, seront divisées par deux en 2016. Les quotas annoncés en début de l'année 2016 pour le ciment et l'acier correspondent également à un contingentement sévère, mais qui fait malheureusement planer le risque de la réapparition de pénuries et de phénomènes de marché noir pour ce type de produits.

- Le lancement d'un grand emprunt obligataire national rémunéré au taux de 5%, sera destiné à financer le déficit budgétaire, du même sort que l'Arabie Saoudite a eu recours à ce genre de financement des juin 2015. Selon certain économistes l'Algérie a pris du retard pour une lancer l'opération d'un grand emprunt national de solidarité. sachant que ces ressources collectées par l'emprunt obligataire ne devraient en aucun cas servir au budget de fonctionnement, mais plutôt être consacrées au financement des programmes d'investissements publics.

- L'orientation du citoyen vers la consommation du produit algérien, relève, du principe du «patriotisme économique» selon la déclaration du ministre du commerce Algérien. C'est vrais que le

citoyen algérien doit avoir conscience qu'en privilégiant le label algérien, il ouvre des perspectives de développement à la production nationale et à l'investissement, mais il ne faut pas oublier que le consommateur a ses exigences, légitimes au demeurant, en matière de disponibilité, de diversité et de rapport qualité/prix.

Conclusion :

La jeunesse Algérienne d'aujourd'hui vit de grandes angoisses et d'intenses questionnements concernant son avenir et celui du développement économique son pays mère qui devra apporter un meilleur niveau de vie et de prospérité.

L'économie Algérienne doit redémarrer, mais elle doit faire mieux que sa performance menée depuis les cinquante dernières années, axée essentiellement sur le secteur des hydrocarbures comme vecteur de soutien privilégié du développement et se diriger vers Un nouveau modèle de croissance -Vers une vraie Economie diversifiée -, qui nécessite un vrai remaniement dans les choix stratégiques et structurel de l'économie Algérienne. Mais il faut tout d'abord commencer prioritairement par :

- La croissance économique à besoin d'une bonne gouvernance, et la bonne gouvernance c'est celle qui fonctionne sur la base des principes de transparence, de responsabilisation, de responsabilité et d'équité et cela nécessite la réforme des institutions, c'est-à-dire les réformes des « règles du jeu » et construction de l'Etat de droit qui est synonyme de l'antithèse de l'anarchie .

- Développer une politique industrielle basée sur une approche nouvelle et transparente, qui s'appuie sur un ensemble d'interventions gérées par une seule Agence du Développement Industriel et de la Compétitivité. celle-ci englobera toutes les institutions existantes. Cette stratégie industrielle soutiendra les secteurs émergents, notamment dans les domaines où l'Algérie

dispose d'avantages comparatifs ou de base industrielle valorisable ; les secteurs pourvoyeurs d'emplois, ainsi que les entreprises innovantes.

- améliorer la production Agroalimentaire nationale ou au moins améliorer l'équilibre de la balance agricole du pays pour assurer une meilleure sécurité Agroalimentaire.

- Construire une économie fondée sur la connaissance, la compétitivité, la performance, le savoir, le savoir-faire et non pas seulement sur la capital et le travail .L'immatériel est devenu aujourd'hui un facteur de production stratégique et de compétitivité.

- L'Algérie doit reformer son système éducatif et celui de la formation, pour améliorer le savoir il faut tout d'abord améliorer la qualité des centres de savoir qui sont les universités et les centres de recherche scientifiques.

- Investissement dans les technologies de l'information et de la communication, ainsi que encourager l'activité de l'innovation et de recherche et développement peut redonner de l'air à notre économie.

- Amélioration du climat des affaires « **The Doing Business** » qui est une priorité si l'on veut que des investissements étrangers atterrissent dans notre sphère économique ainsi que l'attractivité de notre économie.

Références bibliographiques:

1. **Douglas North**, Institutions ,Institutional Change and Economics Performance , Cambridge University Press Editions ,1990
2. **Abdelhak Lamiri** , Crise de l'économie Algérienne , Les presse d'Alger Editions ,Alger ,2007
3. **Mustapha Mekideche**, l'Economie Algérienne a la croisee des chemins, Editions Dahleb , Alger ,2008 .
4. **Abadli Riad** , Processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance, thèse de Doctorat en sciences économiques, université Paris 8, juin 2011.

5. **Kaci Ali**, la problématique de financement de l'économie Algérienne , Magister en sciences Economiques ,Université Abderrahmane Mira de Bejaia , 2013
6. **Seddik Fadila** ,l'économie Algérienne :économie d'endettement ou économie de marché financier ? , Magister en sciences Economiques, Université Mouloud Maameri de Tizi Ouzou , 2012.
7. **Y. Benabdallah** ,L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? , revue du CREAD n° 75 ,second semestre 2006.
8. **Hervé Lohoues , Tarik Benbahmed** , Algérie 2015 : Perspectives économique en Afrique ,rapport annuel ,OCDE ,2015.
9. Tendances monétaire et financière au cours des neuf premiers mois de 2015, sous l'effet du choc externe, Le rapport de la banque d'Algérie 2015.
10. **Khalifa Tounakti** ,Renforcement des potentiels de l'économie Algérienne à travers la diversification et l'intégration régionales des exportations ,conférence National sur le commerce extérieur , Alger 30-31 Mars 2015 .

Web graphie :

1. <http://www.mapsofworld.com/algeria>
2. <http://www.mincommerce.gov.dz/>
3. http://www.bank-of-algeria.dz/html/notes_fr.htm
4. <http://www.tsa-algerie.com>
5. <http://www.elwatan.com/>

