

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DETIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET SCIENCES  
COMMERCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

**Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master  
Es Sciences de Gestion  
Spécialité : Management Public**

**Sujet :**

**Impact du système d'information sur la  
Modernisation des Administrations  
Publiques : Cas de l'Administration des Douanes  
Algériennes.**

**Réalisé par: Encadré par :**

**Hamida CHAYAMme Karima SI SALAH**

**Nadia AYADI**

*Soutenu publiquement devant le jury composé de :*

**Djamal SI MOHAMMED : Professeur UMMTO Président**

**Radia TADJINE : MAA UMMTO Examinatrice**

**Karima SI SALAH : MAA UMMTO Rapporteur**

**Promotion : 2016 - 2017**

# *Remerciements*

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidé à élaborer ce projet de fin de cycle ;*

*A Mme SI\_SALAH KARIMA, notre encadreur qui nous a suivi durant tout notre parcours sans cesser de nous rassurer durant les moments de doutes, de nous orienter et de nous donner de précieux conseils.*

*A tout le personnel du « CNIS » : tout spécialement à Mme YADADENNE AMINA qui nous a ouvert les portes de son bureau à tout moment et pour sa gentillesse.*

*Nous tenons à exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance à nos parents, nos sœurs, frères qui nous ont encouragées et soutenues tout au long de notre parcours et sans lesquels ce travail ne saurait être accompli.*

*Nos remerciements vont enfin à nos amies : Tinhinane, Faroudja et Sabrina, qui nous ont beaucoup aidé, tant par leurs conseils que par leurs encouragements. Ainsi, qu'à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Hamida et Nadia*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste mémoire :*

*A mes très chers Parents pour leurs gentilles,  
Leurs compréhensions et leurs encouragements et pour avoir  
Contribué efficacement à ma réussite.*

*A la mémoire de mes grands – parents.*

*A mes très chers frères : Hamid et Malek .*

*A ma grande famille sans exception.*

*A ma binôme Nadia.*

*A mes très chères amies et tous ceux qui occupent  
une place dans mon cœur*

*Hamida.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste mémoire :*

*A mes très chers Parents pour leurs gentilleses,  
Leurs compréhensions et leurs encouragements et pour avoir  
Contribué efficacement à ma réussite.*

*A ma grand-mère maternelle Malhapour son grand amour  
et son soutien*

*A ma grande famille sans exception.*

*A la mémoire de mes grands – parents .*

*A mon frère Anis et mes sœurs Sabrina et Melissa.*

*A ma belle famille sans exception et mon chère fiancé hamza et surtout  
ma belle mère Malika que j'apprécie beaucoup .*

*A ma binôme Hamida.*

*A mes très chères amies : Ferroudja, Sabrina, Tinhinane, Chaima*

*Nadia.*

## Résumé :

Dans de nombreux pays l'administration publique est l'objet de reformes qui se caractérisent par l'introduction des principes et pratiques qui visent à moderniser et améliorer la performance de celle-ci. S'agissant de l'administration des douanes algériennes son système d'information est l'un des projets ambitieux qu'elle a engagé dans le cadre de son programme de modernisation. Appuyé par le pouvoir public, cet important projet vise à mettre en place une administration basée sur l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) comme instrument de travail et de rapprochement entre l'administration et son environnement, en effet l'utilisation combinée de l'informatique et des TIC contribue directement à l'automatisation et la dématérialisation de toutes activités de l'administration des douanes.

**Mots clés :** Modernisation, Nouvelles technologies d'information et de communication, Administration publique, Système d'information.

## Abstract :

In many countries, public administration is under goings reforms characterized by the introduction of principles and practices aimed at modernizing and improving their performance. With regard to the Algerian customs administration, its information system is one of the ambitious projects that it has undertaken of its modernization program. Supported by the public authorities, this important project aims to put in place an administration based on the use of new information and communication technologies (ICT) as a working tool and bringing the administration and its environment closer together. Indeed, the combined use of information technology and ICT contributes directly to the automation and dematerialization of all activities of the customs administration.

**Keywords:** Modernization, New Information and Communication Technologies, Public Administration, Information System

## ملخص

وفي العديد من البلدان، تخضع الإدارة العامة لإصلاحات تتسم بتطبيق مبادئ وممارسات ترمي إلى تحديث وتحسين أداء الإدارة العامة. وفيما يتعلق بإدارة الجمارك الجزائرية، فإن نظام المعلومات الخاص بها هو أحد المشاريع الطموحة التي قامت بها كجزء من برنامج تحديثها، بدعم من السلطات العامة، يهدف هذا المشروع الهام إلى وضع وهي إدارة تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة كأداة عمل وتقريب الإدارة وبيئتها معاً، بل إن الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهمان بشكل مباشر في التشغيل الآلي وإزالة الطابع المادي لجميع أنشطة إدارة الجمارك

**الكلمات الرئيسية:** التحديث، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، الإدارة العامة، نظام المعلومات.

## Liste des Abréviations

- **C.A.O** : Conception assisté par ordinateur
- **CNIS** : Centre national de l'informatique et des statistiques
- **CNTD** : Centre national des transmissions des douanes
- **D.A.O** : Dessin assisté par ordinateur
- **DGD** : Direction générale des douanes
- **E-** : Electronique
- **FMI** : Fond monétaire international
- **H 1** : Hypothèse 01
- **H 2** : Hypothèse 02
- **MP** : Management public
- **NEI** : Nouvelle économie institutionnelle
- **NIF** : Numéro identifiant fiscal
- **NTIC** : Nouvelles technologies d'information et de communication
- **OEA** : Opérateur économique agréé
- **OQLF** : Office Québécois de la Langue Française
- **OST** : Organisation scientifique de travail
- **P.A.O** : Production assisté par ordinateur
- **PME** : Petite et moyenne entreprise
- **PTT** : Poste, Télégraphes et Téléphone
- **SI** : Système d'information
- **SIDP** : Système d'information d'indicateur de performance
- **SIGAB** : Système d'information de gestion automatisé de contrebande
- **SIGAD** : Système d'information de gestion automatisé des douanes
- **SIS** : Système d'information statistiques
- **SP** : Service public
- **TIC** : Technologie d'information et de communication
- **T.I.C** : Taxe Intérieure de Consommation
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **UE** : Union Européenne
- **WAN** : Wide area network
- **ZALE** : Zone arabe de libre échange

# Sommaire

## **Introduction générale**

**Chapitre I :** La modernisation et le mode de gestion dans les administrations Publiques

Introduction

**Section 1 :** Conceptualisation du nouveau management public

**Section 2 :** Les réformes de l'administration publiques

**Section 3 :** Les TIC comme levier de modernisation de l'administration Publique

Conclusion

## **Chapitre II : Le système d'information dans l'entreprise**

Introduction

**Section 1 :**Notion du système

**Section 2 :**Notion de l'information

**Section 3 :**Le système d'information et son rôle dans l'entreprise

Conclusion

## **Chapitre III : La modernisation de l'administration des douanes parle SIGAD**

Introduction

**Section 1 :** Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 2 :** Présentation de la structure d'accueil

**Section 3 :** Impact du SIGAD sur la performance de l'administration des Douanes

Conclusion

## **Conclusion Générale**

# *Introduction générale*

## Introduction Générale

---

Depuis son indépendance politique en 1962, l'Algérie a engagé un vaste mouvement de modernisation économique et sociale centrés sur un mode de régulation étatique de son économie. En 1986, l'effondrement des cours du pétrole remettait en cause tous les choix sous-jacents à la stratégie de développement préconisée par les pouvoirs publics et soulignait le caractère urgent des réformes nécessaires à entreprendre.

Ces réformes restent cependant, pas aisées du fait d'une perception incertaine de la réalité socioéconomique. L'Algérie est confrontée, comme beaucoup d'autres pays, à deux chocs exceptionnellement forts : l'insertion dans l'économie mondiale devenue incontournable et son corollaire la compétitivité de son économie. Elle manifeste, dès lors, une grande volonté de transformation du système économique dans sa globalité en passant par une gestion plus « moderne » de l'administration publique.

En effet, dès le lendemain de l'indépendance, l'administration a occupé, d'un point de vue politique, une place centrale dans le projet social algérien, et d'un point de vue opérationnel, une position stratégique en tant qu'appareil organisé avec des fonctionnaires et une réglementation prêts à la faire fonctionner.

La conception de l'administration publique en Algérie a, depuis, connu une évolution par petites retouches sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. Les réformes économiques et politiques, initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie de marché.

L'administration publique est une organisation complexe en pleine mutation. Elle désigne l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population.

Pendant ces dernières années, le secteur public a connu des pressions et des difficultés financières et s'est trouvé confronté à des crises budgétaires et à une croissance continue des dépenses publiques. Ce contexte a imposé un nouveau mode de gestion, qui tendrait vers une meilleure maîtrise des dépenses publiques et un meilleur partage de rôles entre le

## Introduction Générale

---

pouvoir public qui prend des décisions stratégiques et fixe les objectifs et l'administration qui prend des décisions opérationnelles.

Le concept de nouveau management public promet une modernisation accrue au sein de l'administration publique. En Algérie, force est de reconnaître le retard pris dans l'adaptation de l'administration publique aux nouveaux impératifs de modernisation ; qu'ils s'agissent de ses implications en terme de compétitivité des organisations, de l'essor des technologies de l'information et de communication et leurs conséquences sur le travail administratif ou encore de la gouvernance et de ses effets sur la gestion publique.

Transformer ce retard pénalisant en force de remise en cause des cadres traditionnels de travail constitue un vrai défi que l'Algérie devrait affronter. Les objectifs d'un tel défi se résument dans la volonté de l'Etat à répondre, d'une part, aux besoins pressants des citoyens et adapter les structures économiques et sociales du pays aux mutations de son environnement, d'autre part, à mettre à niveau l'administration publique et l'adapter aux exigences de la mondialisation et la globalisation. L'Etat devra renouer durablement avec la croissance dans tous les domaines économiques, sociaux, ... et réduire les coûts de l'administration pour libérer plus de marge budgétaire pour les investissements publics.

Pour répondre à ces nouveaux impératifs et aborder un environnement caractérisé par de nouveaux concepts, de libéralisation, de modernisation et de globalisation, une nouvelle vision s'impose. Une vision qui fera appel à des outils qui ont fait leur preuve dans l'entreprise et qui pourront enregistrer des résultats positifs dans une administration.

Cette recherche s'intéresse à un secteur qui joue un rôle primordial dans l'activité économique, il s'agit du commerce extérieur. L'histoire des faits économiques a souvent indiqué le rôle du commerce extérieur dans le développement et son importance dans les rapports économiques, sociaux et humains des Etats. Devant cette nécessité des échanges internationaux, aucun pays ne pouvait donc se permettre de vivre en autarcie.

## Introduction Générale

---

Ainsi, la libéralisation des échanges et l'internationalisation croissante de l'activité économique a assigné un rôle stratégique à l'administration des douanes qui a vu croître ses compétences, fiscales, économiques, de sécurité, de protection et d'enregistrement de l'ensemble des flux de marchandises à l'importation et à l'exportation et qui s'est imprégné, en vue d'une modernisation, de technologies de l'information et de la communication en y introduisant, et en le tenant à jour avec l'évolution des TIC, un système d'information.

Pour répondre aussi bien d'une part aux besoins internes caractérisés par la généralisation de l'information de tout acte douanier et de gestion administrative et d'autre part aux besoins externes par la constitution d'une banque de données statistiques fiable disponible en temps opportun pour orienter la décision des pouvoirs publics et les opérateurs économiques, l'administration des douanes a créé un centre national de l'information et des statistiques « **CNIS** » inauguré en 1995. Par ce service externe, la douane algérienne est dotée d'un outil d'analyse appelé « **SIGAD** » Système Informatique de Gestion Automatisée des Douanes.

La problématique de notre recherche consiste à étudier l'impact de l'utilisation d'un système d'information sur la modernisation d'une administration publique. Nous tenterons de voir les améliorations qu'a connues l'administration des douanes algériennes et l'impact d'un système d'information amélioré, le SIGAD, sur la gestion de cette administration.

Les sous questions qui découlent de cette problématique se résument comme suit :

1. Comment s'inspirer des principes et outils du nouveau management public pour moderniser l'administration publique ?
2. Quelles sont les réformes du secteur public algérien en matière de « **TIC** » ?
3. Comment un système d'information tel que le « **SIGAD** » peut-il contribuer à améliorer et moderniser l'administration publique ?

Les hypothèses qui sous-tendent notre recherche sont les suivantes :

## Introduction Générale

---

H1 : L'introduction du SIGAD constitue un élément central dans l'approche de modernisation de l'administration douanière.

H2 : Le recours au SIGAD permet d'observer une relation directe entre la réduction des coûts et l'amélioration des services fournis par cette administration.

Notre choix pour ce sujet est motivé par notre volonté de comprendre dans quelle mesure un outil, comme le système d'information, qui a fait ses preuves au niveau des entreprises, peut-il apporter des améliorations dans une organisation public. Autrement dit, nous souhaitons, à travers cette recherche, comprendre à quel degré les outils du management privé peuvent-ils être transposés au management public.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons opté pour une démarche analytique. Après avoir passé en revue quelques notions relatives au management public, à l'administration publique et au système d'information, nous avons, grâce à un stage pratique effectué auprès de l'administration des douanes, observé le fonctionnement du SIGAD et analysé son impact sur les résultats de cette administration.

Nous avons scindé notre recherche en trois chapitres. Le premier sera consacré à la conceptualisation du management public et du nouveau management public qui intègre les réformes de l'Etat et l'administration algérienne. Le deuxième chapitre présentera le système d'information et son rôle dans la performance d'une organisation. Quant au troisième chapitre, il apportera des réponses à notre problématique puisqu'il s'agit de l'analyse du SIGAD dans l'administration des douanes et de son impact sur la modernisation de celle-ci.

## *Chapitre I*

### *LaModernisation Et Le Mode De Gestion Dans Les Administrations Publiques*

### **Introduction :**

L'adaptation d'une économie aux évolutions et aux changements environnementaux passe par l'adaptation de l'ensemble des acteurs qui la composent y compris les organisations publiques. La modernisation de ces dernières devient un impératif pour tout Etat qui voudrait gagner en compétitivité. Selon Vargas Saboya (2006) : moderniser une administration publique implique de transformer sa structure et sa forme afin de la rendre semblable à celle considérée. L'adoption d'un management public fait partie des réformes qui rendraient l'administration publique plus efficace et plus performante et qui tendent vers une amélioration des services rendus aux usagers.

Le chapitre suivant abordera dans une première section le contexte dans lequel est apparu le management public. Nous présenterons dans la deuxième section le contexte algérien et les réformes apportées en matière de modernisation des administrations publiques. Notre analyse portera principalement sur les TIC comme éléments de modernisation.

### **Section01 : Conceptualisation du management public :**

Cette section abordera les fondements du management public et qui sous tendent l'émergence du management public.

#### **1. Fondements théoriques du Management Public :**

Les transformations des administrations publiques peuvent être analysées comme le résultat de l'influence, de la pénétration et du succès d'une nouvelle doctrine néo – managériale que Hood appelle une révolution intellectuelle. Les systèmes administratifs seraient en mutation à travers l'avènement de nouveaux principes et de nouveaux instruments.

Selon certains auteurs (Aucoin, Dunsire, Reichard, Schedler). La force du management public réside dans l'ancrage de deux idéologies : la nouvelle économie moderne et la gestion scientifique de l'administration. Nous présentons ici ces deux courants qui constituent le noyau du Management Public :

##### **1.1 Approche de l'économie moderne (l'émergence d'un libéralisme nouveau) :**

Les penseurs fondateurs du libéralisme comme Smith ou Bentham ont une vision contradictoire sur la conception de l'Etat. Ils sont incapables de fixer clairement les limites d'interventions de l'Etat, ils considèrent que deux Etats coexistent, d'un côté un Etat de droit, gardien de la démocratie et garant des libertés individuelles et d'un autre côté un Etat interventionniste, destructeur de ces libertés, Il n'y a pas vraiment de théorie développée sur

l'Etat. C'est à partir de là que le néolibéralisme fait son apparition pour compléter le libéralisme en le dotant d'une théorie de l'organisation et de l'Etat.

Ainsi, on peut expliquer le déclin du management public par l'Incarnation du tournant néolibéral (Jobert 2002, Merin 1999)<sup>1</sup> qui explique les enjeux économiques et budgétaires qui sont considérés comme des facteurs importants des réformes managériales dans le secteur public, mais aussi par la récession économique des années soixante-dix (**le choc pétrolier**)<sup>2</sup> caractérisé par la raréfaction des ressources particulièrement fiscales, la dégradation des équilibres financiers et la croissance continue des dépenses et déficit public qui sont devenus les principaux problèmes des dirigeants publics (Jobert 2002, Rouban 1997 : 168)<sup>3</sup>. Ces facteurs ont conduit les gouvernements à s'interroger sur le niveau des dépenses publiques et sur l'optimalité voire la légitimité de leurs utilisations (Peters 1995)<sup>4</sup>.

Ainsi, les transformations des systèmes administratifs relèvent donc d'un néolibéralisme (Dunleavy 1986)<sup>5</sup> accordant la priorité à la diminution des déficits et des dépenses publiques.

Or, le néolibéralisme ne réduit pas à la seule obsession de la réduction des dépenses publiques mais cette doctrine est plus profonde elle étend l'hypothèse d'un agent égoïste et rationnel à l'intérieur de l'organisation publique et nie les spécificités des organisations publiques.

Dans cette mesure nous allons présenter les conceptions sur lesquelles le nouveau management public repose :

### 1.1.1 Le Néo – libéralisme et la théorie des organisations (NEI) :

La théorie économique des marchés est fondée sur deux postulats :

- **H1** : l'agent économique est un individu égoïste et rationnel, il maximise son bien-être sous contraintes (Orléan, 1994)<sup>6</sup>
- **H2** : la coordination entre les actions est réalisée par les marchés concurrentiels au travers des prix. (Orléan, 1994)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Jobert B « le mythe de la gouvernance anti politique » communication au VII congrès de l'association française de science politique Lille 18-21 septembre, Merrien. F x « la nouvelle gestion publique concept mythique » lien social et politique N°41 P97

<sup>2</sup>Le choc pétrolier : fait référence aux conséquences sur l'économie mondiale d'une modification brutale de l'offre de pétrole, combinant hausse du prix et augmentation de la consommation et/ou baisse de la production

<sup>3</sup>Rouban « la réforme de l'appareil de l'Etat » in Wight V et Cassesse. S. La recomposition de l'état en Europe la découverte Paris page 168 année 1997

<sup>4</sup>PETERS. G « the politics of Bureaucracy longman » publishing group New York, p 16 année 1995

<sup>5</sup>Dunleavy. P « explaining the privatization Boom: public choice versus radical Approaches » public administration vol 64 n°1 p 16 année 1986

<sup>6</sup>Orléan. A « Vers un modèle générale de la coordination économique par les conventions », p 103 année 1994

Selon Eymard-Duvernay(2004 : 9)<sup>2</sup>,l'observation des économies réelles montre l'existence d'une multitude de formes sociales qui ne relèvent pas de cette théorie et notamment que d'autres institutions que le marché coordonnent les actions : les entreprises, le secteur public ,le secteur associatif... Depuis les années 1970, la théorie économique s'est montrée plus ambitieuse. Les outils de l'analyse économique construits pour étudier les marchés sont étendus à ces formes sociales( contrat entre un principale et un agent ou il délègue une partie de ces tâches à un agent par contrat )(Favereau, 1989)<sup>3</sup>. L'hypothèse H1 est conservée. L'hypothèse H2 est modifiée : les marchés sont remplacés par des contrats, équilibres locaux d'intérêts individuels. Dans cette perspective il n'y a potentiellement plus d'institutions : l'idéal est que les contrats ne se tiennent que par l'équilibre des intérêts : le contrat est exécuté parce que chacun poursuit son intérêt. La description de la société repose désormais essentiellement sur l'hypothèse H1. Cette nouvelle formulation du modèle permet d'étendre le raisonnement économique à toutes sortes d'interactions, au-delà des interactions sur les marchés concurrentiels.

Cette extension du marché au non marchand marque un tournant important dans la théorie des organisations:

### **1.1.1.1 La théorie des droits de propriété :**

Les valeurs des biens et services tout comme les actes individuels dépendent des droits qui leurs sont conférés. On en distingue :

- Le droit d'utilisation et modification des biens,
- Le droit d'appropriation et de vente

La théorie des droits de propriétés a pour objet l'étude des conséquences de ces droits d'action et de disposition sur le comportement des individus. La théorie des droits de propriété suppose que dans le cadre des structures du droit de disposition, les individus emploient les ressources de telle sorte qu'ils maximisent leurs profits nets. En conséquence, les droits de disposition devraient être entièrement cédés à un seul individu afin que toutes les conséquences, positives comme négatives de son action puissent lui être attribuées. Ce n'est qu'à ces conditions qu'un individu sera intéressé par l'utilisation rationnelle des ressources sans augmenter son profit au déterminant d'autres individus.

---

<sup>1</sup>Orléans A. « Analyse économique des conventions » presse, universitaire de France, paris, p 49

<sup>2</sup>Eymard Duvernay F « Economie politique de l'entreprise » la découverte, paris 2004 P 09

<sup>3</sup>Favereau « marché interne, marché externe » revue économique vol 02 n° 40 p273 /328 1989

Dans le cadre de la réforme du management public, la théorie des droits de propriété exprime le fait qu'elle cherche à croître la marge de manœuvre des fonctionnaires, on les poussant à agir de manière auto responsable tout en leur laissant également supporter les conséquences de leurs actions. Le regroupement de la responsabilité professionnelle et de ressources, la budgétisation avec une liberté de décision d'utilisation des moyens et le management par contrat, où seuls les objectifs mais pas les moyens pour y parvenir sont définis sont des éléments essentiels d'un mouvement de réforme qui suit la logique fondamentale développée par la théorie des droits de propriété.

### **1.1.1.2 La théorie du principal - agent :**

L'idée directrice de la théorie principal -Agent consiste à surmonter les conflits d'intérêt peuvent résulter d'une relation contractuelle entre un principal et un agent. Ainsi le contrat en tant qu'institution est le principal objet d'étude de la théorie. Sur la base d'une convention la principale délègue une partie de ses tâches et ses compétences décisionnelles à l'agent qui en contrepartie, est rémunéré. Pour la principale l'avantage de cet arrangement est qu'il utilise les connaissances spécialisées de l'agent pour ses propres intérêts. L'inconvénient réside dans le risque qu'au lieu d'accomplir sa tâche selon son devoir, l'agent exploite les informations à son propre avantage au détriment du principal. Moins celui-ci dispose d'information sur les motifs et la marge de manœuvre de l'agent plus le risque est grand.

La théorie principal agent étudie l'aménagement contractuel des relations entre le principal et l'agent, conditionné par l'asymétrie de l'information, le comportement rationnel l'incertitude et la répartition des risques. Grâce à des mécanismes d'incitation, de contrôle et d'information les conflits d'intérêt entre le principal et agent peuvent être réduits et les problèmes liés aux relations contractuelles résolus de manière efficace.

Appliquer au management public la théorie principale agent permet d'éviter les conflits d'objectifs par la promotion d'une culture administrative par exemple (la motivation et la qualification des collaborateurs) et par des systèmes d'information transparents (Management par contrat).

### **1.1.1.3 La théorie des coûts des transactions :**

Tente de développer une théorie mieux ajustée à l'entreprise capitaliste : une entreprise qui rassemble sous l'autorité des managers, eux-mêmes sous celle des actionnaires, un grand

nombre de travailleurs. Les auteurs de l'économie des coûts de transaction reconnaissent une discontinuité entre entreprise et marché : l'entreprise est une forme de coordination alternative au marché. Williamson (1975)<sup>1</sup>, importe la théorie de la rationalité limitée dans la théorie des contrats pour souligner que les contrats sont par essence incomplets, puisqu'ils ne peuvent envisager toutes les éventualités possibles. Cette incomplétude favorise les comportements opportunistes des acteurs qui chercheront nécessairement à tirer profit de la zone d'incertitude laissée par les contrats. Williamson suggère donc que la coordination hiérarchique - l'« Organisation » - permet délimiter les effets pervers en contrebalançant les zones d'incertitude du contrat par le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie. Selon Eymard-Duvernay (2004 : 31)<sup>2</sup>, cette théorie tente de sauver l'approche libérale en l'étendant à des formes de coordination non marchandes.

En ce qui concerne le management public, l'influence de la théorie des coûts de transaction devient évidente lorsque se pose la question de la production propre ou de la délégation des prestations publiques. Peser le pour ou le contre lors de décision « **make or buy** » devient un sujet de plus en plus important dans le cadre des processus de réforme dans le secteur public. La remise en question des tâches, l'externalisation la privatisation, les concepts de centre ainsi que les tâches citoyennes et self - service par les citoyens de prestation administratives trouvent ainsi leur origine dans les réflexions théorisant les coûts de transaction.

C'est donc un nouveau libéralisme qui émerge, un néo-libéralisme, qui reconnaît la liberté des managers, au-delà des règles édictées pour un bon fonctionnement du marché concurrentiel, voire au-delà des règles de droit.

Ainsi, relève du néo-libéralisme tout dispositif managérial dont la philosophie gestionnaire implicite est que l'agent ne connaît que son intérêt individuel et qui considère que le succès d'une réforme ou d'un dispositif managérial repose sur le système d'incitation qu'il met en place.

### **1.1.2 Le Néo – libéralisme et L'école des choix publics :**

Elle s'est développée dans les années soixante constitue aujourd'hui le paradigme principale de l'approche individualiste de L'Etat , elle prend source dans la science politique et financières et a été influence par des courants économique de L'état providence<sup>3</sup> , certains

---

<sup>1</sup>Williamson 1975 « markets and hierarchies: analyses and antitrust implications mac millan» fret press New-York 1975

<sup>2</sup>Eymard-Duvernay « Economie politique de l'entreprise le découverte», paris 2004

<sup>3</sup> L'Etat providence : est une forme adoptée par certains États qui se dotent de larges compétences réglementaires,

éléments de cette théorie remontent à l'ouvrage d'ADAM SMITH (wealth of nations « richesse des nations ») et c'est dans ces années que les implications de la théorie valables pour le secteur public ont été mise en évidence par Jane Buchanan et Gordon TULLOCK elle applique la théorie économique en particulier néoclassique dans le cadre de la science politique qui soit l'analyse économique de comportement de décision non orienté vers le marché. Les défaillances de l'Etat sont au centre de l'analyse partant du postulat fondamental de l'individualisme méthodologique. Le comportement humain selon la théorie du choix public est rationnel et maximise l'utilité.

Partant de là les partisans de cette théorie réfutent la thèse bureaucratique de Max Weber selon laquelle la domination légale – rationnelle est la forme la plus élevée de l'activité administrative contrairement à Weber les défenseurs de la théorie du choix public partent du principe que les fonctionnaires ne se dévouent pas inconditionnellement à leurs tâches mais ils sont motivés par des intérêts propres et tentent dans leurs actions de maximiser leurs utilités propres. Ainsi le comportement décisionnel des politiciens est régi par la somme des préférences individuelles des membres des exécutifs et des fonctionnaires. Les deux principaux représentants de cette approche sont présentés par :

### **1.1.2.2 Le Modèle Bureaucratique de Niskanen :**

D'après William A Niskanen , les fonctionnaires agissent pour des motifs différents mais toujours pour maximiser leur utilité propre , la meilleure façon de réaliser leur intérêt est la maximisation du budget , les administrations agissant finalement comme des bureaucrates maximisant leur utilité ou leur budget , la politique n'a que peu de possibilités de contrôle un tel comportement car la base de calcul pour les services de l'administration demeure opaque , l'administration disposant d'un monopole de fonctions et les politiciens adoptent un comportement contradictoire .

Pour rétablir la primauté ainsi compromise de la politique il est nécessaire d'introduire une part d'avantage de concurrence entre les administrations afin de restreindre la position de monopole de la bureaucratie et d'autre part un salaire au mérite pour les fonctionnaires qui récompense les comportements visant à minimiser les dépenses budgétaires.

---

économiques et sociales en vue d'assurer une panoplie plus ou moins étendue de fonctions sociales au bénéfice de leurs citoyens. Cette forme d'Etat s'affranchit de la conception libérale d'un Etat limité à des fonctions d'ordre public et de sécurité.

Les conséquences de ces réflexions théoriques se retrouvent dans le cadre de la réformestructurelle du management public, séparation du rôle de prestataire de services et garant, introduction d'instruments de direction d'économie du marché et accroissement de la concurrence. L'approche de la gestion des ressources humaines dans le management public (convention de prestation et un objectifs, appréciation du personnel, nouveau styles dedirection, système du salaire au mérite etc ...) repose sur les postulats de la théorie du choix public concernant l'individu qui maximise son utilité.

### **1.1.2.3 Le modèle bureaucratique de Downs :**

Tandis que Niskanen éclairait notamment la relation entre les services administratifs et les décideurs politiques Anthony Downs se consacre à la dynamique interne d'action des services administratifs.

De manière similaire à Niskanen, Downs part du principe des fonctionnaires au motifs égoïstedéterminant cinq types idéaux de fonctionnaires : le carriériste, conservateur zélateur, avocat, le serviteur de l'Etat chacun agit en fonction de motifs différents et marque de manière déterminantel'action d'organisationsbureaucratique. Downs identifie un cycle de vie des offices déterminé par le type idéal de fonctionnaires qui y prévaut.

Downs explique que les bureaucraties agissent de manière inefficace à cause de la coordination hiérarchique de leurs taille et des comportements égoïstes des fonctionnaires l'auteur constate que avec l'augmentation de la taille , les structures de coordination et de contrôle montrent des défaillances , ce qui conduit à une surcharge de travail pour la direction de l'Office quant aux mécanismes de contrôle , cela mène à une augmentation de la taille du service laissant à nouveau croître les exigences de contrôles ,ce cercle vicieux mène selon Downs à un gonflement incessant de control cherchent aussi égoïstement à étendre leurs taches pour renforcer leurs position de force .

Les hypothèses de Downs peuvent parfaitement s illustre à l'aide des nombreuses entreprises charges d'activités de service public (acheminement de l'électricité ou de l'eau, collecte des déchets par des mesures de dérèglementation, d'ancienne administrations ont mute en entreprise en situation de concurrence. Les législateurs ont édité de plus en plus de directives et d'ordonnances afin de contrôler les problèmes de commercialisation et d'assurer la fonction du service public, ces services régulateurs qui ont eu même tendances grandir

dépassants parfois la taille de l'Office original sont désormais responsable de la surveillance des directives.

### 1.2 La Gestion scientifique de l'Administration (travaux de Taylor et Fayol) :

Le taylorisme ou mouvement de la gestion scientifique tient une place particulière dans l'histoire des sciences de gestion, le taylorisme est en effet non seulement une théorie mais l'acte fondateur des sciences de gestion puisque son objectif était de dépasser l'économie politique et l'opposition des libéraux et marxistes sur le partage des ressources en mettant en place des réflexions scientifiques sur les moyens d'accroître le niveau global de richesse qui profiterait tant aux propriétaires qu'aux ouvriers et limiterait les tensions entre eux .

Ainsi la réflexion gestionnaire portait donc sur les moyens de maintenir une action collective organisée et durable. Dès lors les sciences de gestion ne pouvaient être réduites à une économie sociologie appliquées ( David , Laufer et Hatchuel 2001 :55)<sup>1</sup> Seconde source du management public , le taylorisme suggère que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles relatives aux problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu du poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues (Plane, 2000 : 11)<sup>2</sup>.

Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une Organisation Scientifique du Travail (OST) dont les quatre principes fondamentaux sont synthétisés à partir de quatre principes d'organisation ayant une portée générale (plane 2001 :11)<sup>3</sup> :

- **La division horizontale du travail** : Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer *the one best way*, la meilleure façon de faire.
- **La division verticale du travail** : Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Ce principe incite à placer *the right man on the right place*, la meilleure personne à la bonne place.
- **Un système de salaire au rendement** : Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Ici, le taylorisme rejoint le

---

<sup>1</sup>David, Laufer et Hatchuel. A « Les nouvelles fondations des sciences de gestion » Vuibert / FNEGE Paris p 05

<sup>2</sup>Plan. J.M « théorie des organisations » Dunod Paris 2000 p11

<sup>3</sup>Plan. J.M « théorie des organisations » Dunod Paris 2000 p11

Néolibéralisme tel que défini plus haut. Selon Plane (2000 : 12)<sup>1</sup>, Taylor considérait les ouvriers comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires. L'idée d'un salaire au rendement n'est pas originale à l'époque. Ce qui distingue Taylor est de calculer ce rendement sur une base individuelle plutôt que collective. Selon Hood (1998 : 108)<sup>2</sup> « bien qu'inconsciemment, Taylor reprenait les deux principes Benthamiens de la division individualiste du travail et de la récompense à l'unité de travail ».

**- Un système de contrôle du travail :** Chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

De nombreux principes du management public comme la création d'agences spécialisées, la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, la rémunération à la performance ou encore la multiplication des procédures de contrôle interne et externes sont presque identiques aux principes tayloriens. Le taylorisme dans le secteur public peut donc se définir comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations publiques par l'établissement de règles strictes, concevant l'organisation comme un mécanisme destiné à produire des biens ou des services dans lequel chaque individu est un rouage. « L'organisation est une machine à faire quelque chose » dit Fayol. Cette volonté trouve également son origine dans une pensée complémentaire et visant explicitement le secteur public : le Fayolisme.

En dehors des divergences flagrantes entre les pensées de Taylor et Fayol à propos du principe d'unité de commandement ou de la précision du contrôle opéré sur le travail manuel (Plane, 2000 : 21)<sup>3</sup>, on peut considérer que ces pensées se complètent, Taylor, qui se consacre exclusivement au travail manuel dans les ateliers, tant dit Fayol étudie les questions d'« administration », dévolues à la direction d'une entreprise et il en précise divers rôles, allant au-delà des dimensions « diriger » et « contrôler ». Taylor se concentre sur la « Machine Technique », Fayol sur la « Machine Administrative ».

Ainsi, Fayol est le premier traducteur de la théorie classique des organisations dans la sphère publique. De ce fait, il est à l'origine de l'école classique de la science administrative.

---

<sup>1</sup>Plan.J.M « théorie des organisations » dunod paris 2000 p12

<sup>2</sup>Hood « The Art of the state culture; hetonc and public management » darondon press; oxford 1998 P 08

<sup>3</sup>Plan.J.M « théorie des organisations » dunod paris 2000 p21

Il construit une théorie -ayant son origine dans la théorie militaire des organisations- fondée sur les hypothèses de loyauté des fonctionnaires et d'honnêteté des hommes politiques et surtout sur la division politique/administration. Fayol est l'un des fondateurs de la pensée Administrative moderne. Il a produit un rapport critique sur les modes de gestion des PTT par l'Etat en 1920 « l'incapacité industrielle de l'Etat. Les PTT ». « Je viens d'étudier pendant une année l'entreprise gouvernementale des postes et télégraphes et téléphones, j'y ai constaté de nombreux vices d'administration. Premièrement, à la tête, un sous-secrétaire d'Etat instable et incompétent. Deuxièmement, pas de programme d'action à long terme.

Troisièmement, pas de bilan. Quatrièmement, interventions abusives et excessives des parlementaires. Cinquièmement, aucun ne stimulant pour le zèle, aucune récompense pour les services rendus. Sixièmement, absence de responsabilité. Ces vices ne sont pas particuliers aux PTT, ils existent dans la plupart de nos services publics, il n'est donc point étonnant que nous allions à la ruine » (cité par Hatchuel, 1995 : 24)<sup>1</sup>. Selon Fayol le remède tient en une phrase : « la condition essentielle pour le succès d'un service public, c'est une bonne administration de haut niveau, un bon dirigeant, et de bons outils administratifs ». Selon Hatchuel (1995 :20)<sup>2</sup>, Fayol ne dénonce pas un trop plein mais un déficit de bureaucratie : il dénonce l'insertion de cette administration dans le dispositif politique démocratique. Il faut donc découpler le modèle démocratique inévitable au sommet de l'Etat, de la constitution d'une bureaucratie nécessaire au service public et qui puisse avoir un minimum d'autonomie et de continuité dans son action. Une fois l'administration bureaucratifiée (standardisée), pourront y être appliqués les principes d'administration générale (et génériques) qu'il a formulé.

Les principes formulés par Fayol et ses épigones (Gulick 1937 ; Urwick 1937 ; Graicunas 1937)<sup>3</sup> sont :

- **Le principe de l'unité de commandement** : chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement.
- **Le principe d'autorité** : celle-ci est envisagée comme étant à la fois statutaire et personnelle,

---

<sup>1</sup>HATCHEL.A. « pour une épistémologie de l'action ; l'expérience des sciences de gestion » in taulier R et Torino P. « DIR entre connaissance et organisation l'activité collective » le découvert paris 1995 p 24

<sup>2</sup>HATCHEL A. « pour une épistémologie de l'action ; l'expérience des sciences de gestion » in teulier R et Torino P. « DIR entre connaissance et organisation l'activité collective le découvert paris 1995 p 20

<sup>3</sup>Gulick. L. « Notes on the theory of organization ». papers of the science of administrations Columbia university, New-York current affairs bulletin Vol N°11 1937

accompagnée des responsabilités correspondantes.

- **Le principe de l'unité de direction:** un seul leader et un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivent le même but. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'efforts.

Toute une série de principes secondaires sont également formulés : Le principe d'autorité de la hiérarchie, le principe de clarté de la hiérarchie, le sens de l'esprit de corps, un système de rémunération équitable, le principe d'équité, la stabilité du personnel, le principe de division du travail et de spécialisation, le principe d'homogénéité, le principe de délégation, le principe de recevabilité et le principe de discipline.

On ajoute à cette théorie la notion de span of control (l'étendu du contrôle) désigne le nombre de subordonnés qui doivent rendre des comptes à chaque manager. Dans la hiérarchie organisationnelle classique, le span moyen est 1 pour 10. Ce qui signifie qu'un manager supervise le travail de 10 employés. Ainsi on peut résumer chaque principe de ces théories dans un tableau qui ne permettra de les comparer avec les principes du nouveau management public :

**Tableaux I .1 La Comparaison entre la théorie Néo-libéralisme et taylorisme avec le management Public**

Néolibéralisme	Management public
Décentralisation	Décentralisation
Coordination par le contrat	- Délégation de SP, externalisation, mise en concurrence, privatisation Contractualisation interne .
Agent rationnel et égoïste	- Vouchers <sup>1</sup> - Orientation client Rémunération à la performance

<sup>1</sup>**Voucher** : une subvention qui procure un pouvoir d'achat limité à un individu lequel peut choisir parmi un choix restreint de biens et services

<sup>1</sup>**Coupe budgétaire** : réduction de dépenses que des conditions économiques ou des considérations politiques amènent une administration à apporter lors de l'établissement de son budget

Réduction des dépenses publique	Coupes budgétaires <sup>1</sup>
Mise en concurrence	
Tarifification à l'activité/vouchers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vouchers</li> <li>- Tarifification des prestations à l'utilisateur</li> </ul>
Séparation des fonctions de conception et de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation des rôles de financeur/producteur</li> <li>- Séparation du politique et de l'administration</li> </ul>

<b>Taylorisme</b>	<b>Management public</b>
Division horizontale du travail	Séparation des rôles de financeur/producteur
Division verticale du travail	Autonomie de gestion
Salaire au rendement	Amélioration de la gestion financière
Mise en place de systèmes de contrôle des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la gestion financière.</li> <li>- Usage des technologies de l'information .</li> </ul>
Unité de direction	
Principe d'autorité	Séparation d'une politique de l'administration

### 2 L'émergence du Management publics :

Face au dysfonctionnement de l'administration publique et son inefficacité, les formes classiques d'organisation de l'Etat doivent être profondément repensées pour plusieurs raisons :

- multiplication des missions de l'État : l'État-providence centralisé serait devenu « obèse et lourd », donc plus suffisamment efficace pour piloter l'administration face à un monde fortement évolutif, de plus en plus diversifié, et donc complexe ;
- Extension démesurée et mal contrôlée des moyens :
  - Empilement des structures (le « mille-feuille administratif » : superposition de l'échelon étatique, régional, départemental, intercommunal et communal) qui enchevêtre, dilue les responsabilités et finalement gêne ou retarde les décisions ;
  - Insuffisante culture de programmation et d'évaluation par les résultats ;
  - Difficulté à équilibrer les dépenses en regard de recettes fluctuantes, quand la conjoncture économique générale se dégrade : impact des crises économiques comme en 1973 (premier choc pétrolier), la récession économique des années quatre-vingt-dix ou encorbelle cas actuel de l'Algérie avec la rechute des prix du pétrole
  - effets désastreux du clientélisme électoral ou de **l'économie souterraine**<sup>1</sup> dans les pays les moins rigoureux, exemple les difficultés économiques et budgétaires de la Grèce(2008).
- la mondialisation des échanges commerciaux et financiers : les tendances poussant aux **dérèglementations**<sup>2</sup> sont susceptibles de dégrader la compétitivité et l'attractivité des pays. D'où les pressions adressées aux États pour réformer leur administration, offrir de meilleures conditions de production et de consommation et attirer/retenir sur leur territoire le capital et la main d'œuvre qualifiée.

Ces raisons ont contribué à l'émergence du management public au début des années 1980, le besoin de réforme est ressenti d'une manière accrue, l'Etat n'avait plus d'autres choix que de tourner vers la réforme de ses appareils administratifs et chercher une nouvelle gestion fondée sur la performance. Ainsi nous pouvons synthétiser le contexte du management public en trois points soulignés par François Xavier Merien : « il est possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle la vogue de la nouvelle gestion publique résulte de la conjonction de trois phénomènes de nature différente : des problèmes vécus sous un mode dramatique (dette

---

<sup>1</sup> **économie souterraine** ou clandestine regroupe trois formes d'activités très différentes : l'économie générée par le travail au noir, les délits économiques ou les activités criminelles ou délictuelles et leur recel.

<sup>2</sup> **La déréglementation** : est une démarche entreprise par l'autorité publique (exécutif ou judiciaire) pour faire évoluer les secteurs d'activité concernés au profit de la concurrence.

publique, déficit commercial, localisation de production). L'hégémonie progressive d'un corpus d'idée néolibéral et managériale des réseaux d'experts offrant les solutions toutes prêtes à vendre, et enfin des responsables politiques qui trouvent la une opportunité à exploiter ».

Mais la notion du management public est difficile à définir de manière précise. Philippe Bezes définit le management public comme : « un ensemble hétérogène et d'idée de recette inspirées de théories économiques et gestionnaire, le nouveau management public représente une influence intellectuelle importante des politiques actuelle des reformes de L'Etat »<sup>1</sup>.

P. Haynes 2010 voit que l'expression du management public est utilisée dans l'univers de la gestion pour décrire l'avancée des idées et des méthodes du secteur privé dans le champ de l'administration publique<sup>2</sup>. Selon Audrey Bécuwe (2005) l'idée générale du management public est de rapprocher les modes de gestion de l'administration de ceux des entreprises en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratiques.<sup>3</sup>

Ces différentes définitions d'auteurs nous permis de constate que le management public est un changement de culture dans l'administration publique qui doit devenir souple, innovante, créative, entrepreneuriale et dynamique au lieu de s'enfermer dans des règles et des procédures bureaucratiques et de s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux résultat

### **3. Les Outils du Management Publics :**

Pour pouvoir réaliser ses objectifs ainsi que les actions énumérées sous le point précédent, le management public recourt à des outils qui sont différents selon l'action à effectuer. Ils peuvent être expliqués à l'aide du tableau suivant :

---

<sup>1</sup>Bezes Philippe « la fonction recherche dans les administrations sous la Ve république » 2005p (26)

<sup>2</sup>P. Haynes, « L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ? », Télescope, Hiver 2010, vol. 16, n° 1.

<sup>3</sup>Audrey Bécuwe, A.T.E.R., IAE de Lyon 3, Rationalité Et Management Public de la rationalité limitée d'Herbert Simon, à la rationalité encadrée Actes du Colloque RECEMAP – Les Grands Auteurs en Management Public, Juin 2005.

**Tableau I.2 : les principes de management public**

Action / Objectif	Outils
<p>Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion Opérationnelle, qui est placée sous la responsabilité de l'administration. Distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.</p>	<p>Négociation d'un contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs, où toute autre organisation chargée de la mise en œuvre des prestations publiques. Parfois, une distinction est faite entre un contrat politique qui lie le parlement à l'exécutif et un contrat de management qui lie l'exécutif aux services administratifs.</p>
<p>Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives. Utiliser de manière efficiente les ressources publiques (<b>value for money</b>)</p>	<p>Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupes de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires (<b>benchmarking</b>).</p>
<p>Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment), voire des effets à engendrer, ce qui introduit la notion de politique publique dans le dispositif de pilotage de l'action publique.</p>	<p>Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement, et évaluation plus systématique des politiques publiques sur la base des indicateurs négociés.</p>

Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).	Création d'agences exécutives et de structures Organisationnelles plus flexibles ainsi que Déréglementation de certains statuts de la Fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite. Volonté d'engager plus souvent dans les cadres du service public des profils de « managers » et de « leaders ». Accent mis sur une formation au management.
Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et de services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés).	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons ( <b>vouchers</b> ) pour les usagers qui choisissent librement leurs fournisseurs. Partenariats public-privé.
Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.	Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus), chartes de service public et enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. Redéfinir les interfaces avec les clients, guichets uniques, e-administration (portail internet).
<b>Action / Objectif</b>	<b>Outils</b>

Source : Emery, Y. & Giaque, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Le savoir suisse). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Ce tableau reprend les principes de la Nouvelle Gestion publique, c'est-à-dire un désir important d'accroître l'efficacité dans la productivité des organisations publiques, de les restructurer, de les décentraliser, ainsi que de leur octroyer une plus grande flexibilité. Il y a également l'objectif de les orienter fortement vers la notion de qualité en concentrant la prestation vers le client, et finalement d'avoir plus de transparence dans le fonctionnement et les dépenses des administrations publiques .

#### **4 De la Gestion classique à la gestion moderne :**

Toutes ces évolutions connues au sein de la gestion publique ont amené des changements considérables .Le point pertinent à mettre en avant est surtout le fait que le nouveau management public à forcer les administrations publiques à changer leur mode de

fonctionnement et de gestion .La nouvelle gestion publique ambitionne de faire passer le secteur public du model de la bureaucratie wébérienne longtemps apparu comme la seule forme organisationnelle pouvant se battre contre la corruption et le favoritisme grâce à un ensemble de règles et de procédures à des modèles organisationnelles plus hybrides qualifiés de post bureaucratique (Gangloff 2009<sup>1</sup> , Marty 2011<sup>2</sup>).

Le modèle de l'administration wébérienne se base sur six règles de fonctionnement établie par Max Weber<sup>3</sup> :

1. Les aires de compétence des secteurs d'activité sont déterminées par des règles administratives ou des lois.
2. La hiérarchie administrative comprend différent niveaux d'autorité.
3. La gestion des affaires administratives repose sur des documents écrits de type officiel.
4. Les tâches de gestion sont effectuées par des experts.
5. Les fonctionnaires travaillent en principe à temps plein et leurs heures de travail sont fixes.
6. La gestion administrative respecte des règles stables et détaillées. Les principales différences entre une administration de type wébérienne et une administration

En découle de ces évolutions un nouveau modèle appelle nouveau management public qui cherche à transformer l'administration à la faire évoluer d'une approche administrative à une approche managériale ce qui résulte :

- Une administration ouverte sur ces partenaires et sur son environnement (se rapprocher des clients de la part des services publics)
- Une administration de responsabilité qui pratique le **empowerment**<sup>4</sup>(la décentralisation , la responsabilisation )
- Une administration transversal vivant en réseau ou le travail est basé sur la collaboration et la partage
- Les employés sont recrutés selon des conditions proches de celle du secteur privé tout en jouissant du droit public

---

<sup>1</sup>Gangloff, F. (2009). Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle. 30e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.

<sup>2</sup>Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Vers un modèle européen de fonction publique? 193-222.

<sup>3</sup>Jean Mercier «l'administration publique: de l'école classique au nouveau management public » les presses de l'université Laval, 5e tirage, canada, p 59.

<sup>4</sup>**L'empowerment** :est l'octroi de davantage de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

- Un meilleur control des couts des prestations qui est obtenu par la maitrise des effectifs et le nombre de collaborateurs visant à empêcher des mauvaises décisions de recrutement

Ces changements peuvent être synthétisés à l'aide d'un tableau permettant de se faire une idée plus générale des nombreux changements subis au sein des administrations publiques.

**Tableau I.3 : Comparaison entre l'administration wébérienne et l'administration MP.**

	<b>Administration wébérienne</b>	<b>Administration MP</b>
<b>Objectifs</b>	Respecter les règles et les Procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
<b>Organisation</b>	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidales)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
<b>Partage des responsabilités Politiciens/administrateurs</b>	Confus	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Contrats
<b>Promotion</b>	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs
<b>Définition et mise en œuvre des politiques publiques</b>	Séparation	Intégration
<b>Critère d'évaluation</b>	Output	Outcome
<b>Rôle des citoyens dans les politiques publiques</b>	Aucune interférence	Participation/Coproduction

<b>Acteurs clefs</b>	Citoyens, responsables Politiques, responsables hiérarchiques	Responsable de projets, interfaces réseaux, acteurs de la base en contact avec les bénéficiaires
----------------------	---	---

Source : Anne Amar, Ludovic Berthier, « Le Nouveau Management Public, Avantages et Limites », colloque RESER, 28 septembre 2006, p5.

### 4.1 les nouvelles tendances de management public

Consiste à :

- Piloter au lieu d'administrer c'est à dire suivre la performance, se baser sur une structure et définir une stratégie vis avis environnement.
- S'adapter au contexte au lieu d'adapter un comportement attentiste, immobile, rigide.
- Introduire la concurrence au lieu de protégé le monopole.
- Accorde la propriété à la performance au lieu de la primauté à la procédure.

### 4.2 Les enjeux, défis et dilemmes du pilotage management publics :

Le pilotage des reformes des secteurs publiques et l'administration publique de manière générale implique des enjeux, des défis et des dilemmes. Les enjeux doivent être maîtrisé, les défis doit être relevé, les dilemmes doit être arbitrer.

Au niveau des enjeux l'ambition reste de rendre service aux citoyens dans le respect de la réglementation mais évoluant d'une approche administrative à une approche managériale. Les défis sont multiples le secteur public doit s'adapter à la mutation des valeurs sociétal en minimisant les frustrations et en favorisant la paix sociale, suivre le progrès technique à travers le benchmarking, se comparer au meilleurs pratiques du secteur publique et aussi une meilleure réactivité c'est à dire la capacité de répondre rapidement aux évolutions et aux événements. Des dilemmes reste à arbitrer entre flexibilité et la rigidité des organisation ,entre l'importance du résultat et aussi le respect de la procédure , entre la standardisation des méthodes de travail ou la possibilité de laisser aux différentes unités de trouver des méthodes différentes en fonction de leurs situation, entre la recherche de l'innovation la source de créativité mais aussi la quête de la productivité qui permet de minimiser le cout , entre des unités administratifs de grande taille (up-Sizing) et les unités administratifs de taille limitée pour une meilleur réactivité et flexibilités. L'évolution attendue au niveau de la démarche du management public implique des évolutions au niveau de la conception 1ere étape de cette

démarche, au niveau de la mise en œuvre 2eme étape de cette démarche l'évaluation 03eme étape de la démarche.

Au niveau de la conception elle doit permettre plus de flexibilité et plus d'ouverture d'horizon à travers :

- Encouragement les libertés initiatives
- L'orientation du résultat
- Flexibilité de réalisation
- Marge de manœuvre plus ample

La mise en œuvre doit permettre plus d'engagement par :

- Permettre la capitalisation de l'expérience
- Valorisation des compétences
- Responsabilisation plus poussée des ressources humaines
- Reconnaissance du mérite
- Implication dans la concrétisation au lieu uniquement d'afficher les idées et tarder dans leurs applications

Au niveau de l'évaluation, elle permet plus d'effort et de création de valeurs à travers :

- Action qui doit être orienter vers le résultat et satisfaction des stacke-holders
- Comportement gagnant (en veille au changement et propagateur de création de différentiel).
- L'effort qui doit être continue, permanant indexer sur la création de valeurs
- Supposition des référentiels auquel on se compare, on se positionne donc il faut penser et envisager le benchmarking.

Ainsi l'administration du 21<sup>eme</sup> siècle doit concrétiser 04 principaux axes :

- L'encouragement de l'initiatives
- La satisfaction des stacke-holders
- La recherche de la qualité pour une meilleure satisfaction des usages et partenaires
- Création de la valeur dans tous ces dimensions (valeur économique par la création de la richesse, valeurs social par la création de partenariat avec l'environnement .la valeur institutionnelle par la création d'un noyau fidèle à l'administration, la valeur instrumental en étant a jours avec les évolutions techniques adapter à l'administration publique

## **Section02 :Lesreformes de L'administration publique :**

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

### **1. Le secteur public en Algérie et ses réformes :**

Des différentes définitions du management public, nous en retenons celles-ci.

#### **1.1. La définition du secteur public :**

Selon Chris Aulich, JohnHalliganet Sandra Nutley, (2001), Le secteur public assure des activités menées presque exclusivement par desagences gouvernementales, et réalisé par une combinaison de services de l'État,des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques.<sup>1</sup>

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

De manière simple, nous pouvons dire que le secteur publiccomprend d'une part les administrations publiques de l'État et des collectivitéslocales, et d'autre part les entreprises dont au moins 51 % du capital social est détenu par une administration publique; ainsi que les associations qui en dépendent en grande partie pour leur financement.

#### **1.2. Qu'est-ce que la Réforme du secteur public<sup>2</sup>**

Les réformes publiques ont trait à la structure générale d'un secteur public ou politique, ou une fonction de gestion de tous les organismes publics (par exemple : la mesure de la performance, gestion des ressources humaines, etc.). Ils ont une large portée et sont généralement conçus par une autorité extérieure à travers un processus politique important. L'impact de toute réforme du public dépend de l'efficacité du processus de gestion du changement dans chaque organisme public et ses réseaux.

#### **1.3. Dimensions des Réformes du secteur public :**

Différents types de changement dans le secteur public peuvent être vus <sup>3</sup>. Ils sont liés aux facteurs suivants :

---

<sup>1</sup>Chris Aulich, John Halliganet Sandra Nutley, 2001, «Australian Handbook of PublicSector Management», Allen & Un win, 229p.

<sup>2</sup>la réforme, c'est le retour à une forme meilleure, généralement antérieure. alors que la refondation, c'est le fait de fonder sur de nouvelles bases. Une « réforme en profondeur »

<sup>3</sup> Francesco Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons, 350p.

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

### **2. Les réformes du secteur public Algérien :**

Les réformes du secteur public en Algérie traduisent en partie les réformes de l'administration publique dont voici l'évolution :

#### **2.1. Historique de l'administration publique algérienne :**

L'administration, dans sa définition fonctionnelle, est l'action d'administrer, d'organiser, de gérer, des biens ou des affaires, que ce soit dans le domaine public ou privé en vue d'obtenir un résultat désiré<sup>1</sup>. Pour Henri Fayol, l'administration s'appuie sur cinq types d'actions<sup>2</sup>:

- Prévoir : Essayer de planifier l'avenir en fonction de différents scénarios.
- Organiser : Munir l'entreprise des différentes fonctions (ou organes) nécessaires à son bon fonctionnement.
- Commander : Indiquer à ces différents organes les tâches à accomplir.
- Coordonner : S'assurer que l'ensemble des actions de l'entreprise répondent à une certaine harmonie (et ne se parasitent pas).
- Contrôler : Vérifier que tout se passe conformément aux consignes du plan, afin de pouvoir corriger au plus vite les éventuelles erreurs.

L'administration publique est un champ d'étude de la science politique. Celle-ci étudie les formes d'organisations des États, de l'organisation de la démocratie, de la mise en œuvre des politiques publiques. En bref, tout ce qui touche l'action ou l'organisation de la sphère publique. Selon la norme européenne de comptabilité nationale (SEC 95), les administrations publiques sont définies comme un ensemble des unités institutionnelles dont la fonction

---

<sup>1</sup><http://www.toupie.org/Dictionnaire/Administration.htm>.

<sup>2</sup><http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-direction-et-administration-generale> .

principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale.

La conception de l'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. De l'héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par **le jacobinisme**<sup>1</sup> et les idées de l'Etat omniprésent et régaliens, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques opérés d'abord par l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance et ensuite par le modèle socialiste de développement économique et social (Belmihoub, 2004)<sup>2</sup>. Au lendemain de l'indépendance, alors que le mot d'ordre était à la construction de l'Etat, avec une fonction publique naissante comme acteur-clé, la dynamique de réforme s'est focalisée, pour des raisons historiques évidentes, sur l'affirmation de la souveraineté, à travers notamment l'algérianisation de l'encadrement de l'appareil administratif hérité et l'adaptation du cadre normatif régissant son fonctionnement.

Les années soixante-dix, marquées au plan mondial par la première décennie de développement, ont été pour l'Algérie, celles de la construction d'une base industrielle relativement développée, centrée sur l'entreprise publique, et de la mise en œuvre de la planification centrale, à travers des plans successifs de développement consacrant l'emprise de la décision administrative sur l'affectation des ressources. La logique de l'Etat providence, qui découle de ce choix systémique, a profondément influencé la gestion publique, durant cette période.

Pour la décennie quatre-vingts, avec la crise de la dette et le retournement du marché pétrolier et ses conséquences dramatiques sur les pays exportateurs, ont été celles du doute quant à la capacité de l'Etat à gérer seul l'économie et la société. Le déclin du dirigisme et la montée des valeurs du marché, devaient plonger l'administration dans une profonde crise d'identité, que les pouvoirs publics tentèrent de surmonter par des mesures de stabilisation conjoncturelle (Azeddine ABDENNOUR, 2004).

---

<sup>1</sup>Le **jacobinisme** est une doctrine politique qui défend la [souveraineté populaire](#) et l'indivisibilité de la [République française](#). Il tient son nom du [club des Jacobins](#), dont les membres s'étaient établis pendant la [Révolution française](#) dans l'ancien [couvent des Jacobins](#) à Paris.

<sup>2</sup>Belmihoub, 2004, Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie, P03.

Les années quatre-vingt-dix, enfin, ont été celles des transitions économiques et politiques difficiles. C'est sur fonds de violence terroriste infligée au peuple algérien et à ses institutions, de récession économique et d'épuisement social que les premières mesures structurelles ont été volontairement engagées par les pouvoirs publics, avant d'être relayées, à partir de 1994, par **le programme d'ajustement structurel**<sup>1</sup>, dont les effets se sont fait sentir en termes de réduction des effectifs du secteur public et de tarissement de certaines sources de rente. Le constat qui s'impose, par conséquent, est celui de l'absence d'une démarche d'ensemble, posant la problématique des finalités de la réforme, du champ et des moyens d'intervention de l'administration et de la nature de ses rapports avec le citoyen, d'une part, et la société globale, d'autre part.

Les actions de réforme engagées, au cours de la décennie 90, relèvent davantage de la recherche d'une issue contrôlée aux contradictions d'une administration soumise à de fortes contraintes économiques et à des pressions en faveur de l'ouverture politique et sociale, que d'une stratégie délibérée. Ces mesures restent globalement conservatrices de l'ordre administratif établi, au sens où évacuent totalement la dimension « ajustement culturel », c'est-à-dire de l'émergence de nouveaux comportements administratifs, fondés sur l'efficacité, l'équité et la transparence.

### 2.2 Les réformes du secteur public en Algérie :

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

La conception de l'administration publique en Algérie a évolué par petites modifications sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en œuvre<sup>2</sup>.

À l'héritage de l'administration coloniale, se sont ajoutées les transformations provoquées par les choix politiques opérés d'abord par les mouvements idéalistes de la révolution et ensuite par le modèle socialiste implanté au lendemain de l'indépendance. Les réformes initiées à la fin des années 80, ont entamé un processus de transformation de l'administration publique, lui

---

<sup>1</sup>Un programme d'ajustement structurel est un programme de réformes économiques que le Fonds monétaire international (FMI) ou la Banque mondiale mettent en place pour permettre aux pays touchés par de grandes difficultés économiques de sortir de leur crise économique.

<sup>2</sup>Belmihoub Mohamed Chérif., 2004, «Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens: Cas de l'Algérie», <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan016107.pdf> [Consulté le 07 mars 2014], 26p

accordant ainsi des missions et des structures adaptées au nouveau contexte imprégné par le multipartisme et l'ouverture de marché.

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

Un « comité de réforme des structures et des missions de l'Etat » a été installé en novembre 2000 par le président de la république. Sa mission consistait à établir un diagnostic détaillé de l'administration algérienne qui permettra d'élaborer une stratégie de réforme capable d'apporter un renouveau du service public et d'atteindre une gouvernance efficace et transparente. Un processus décisionnel participatif qui renforce l'implication du citoyen qui constitue le corps fondamental de cette réforme. Le « comité de réforme des structures et des missions de l'Etat » a suggéré, dans son rapport, l'installation de six champs de travail qui représentent l'essence de cette réforme <sup>1</sup>.

Le premier champ, orienté exclusivement vers les administrations centrales, a pour objectif le recentrage des administrations centrales sur leurs missions stratégiques et le redéploiement des activités de gestion aux niveaux décentralisés. La principale mission de ces administrations sera alors d'organiser le travail gouvernemental à travers une coordination interministérielle.

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

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

Les deux champs de travail suivants portent sur une meilleure conception et évaluation des politiques publiques, qui seront possible avec l'aide des instruments de régulation et de contrôle. Il s'agit également de mettre en œuvre une nouvelle politique de la fonction

---

<sup>1</sup>Belmihoub Mohamed Chérif., 2005, « La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise En oeuvre », Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, 27p.

publique articulée autour de la valorisation des ressources humaines, de la flexibilité des statuts et de la modernisation des modes de gestion des personnels.

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

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

### **Section03 :Les TIC comme levier pour la modernisation de l'administration publique**

dans cettetroisième section nous allons expliquer le rôle et le concept des TIC dans la modernisation des administrations publiques Algériennes .

#### **1.Généralité sur les TIC et leur évolution:**

Nouscommencerons par présenter un bref historique de la genèse des TIC

##### **1.1Historique :**

Après l'invention de l'écriture puis l'avènement de l'imprimerie, les premiers pas vers une société de l'information ont été marqués par le télégraphe électrique, puis le téléphone et la radiotéléphonie, alors que la télévision et l'Internet puis la télécommunication mobile et le GPS ont associé l'image au texte et à la parole "sans fil", l'internet et la télévision devenant accessibles sur le téléphone portable qui est aussi appareil photo. Le rapprochement de l'informatique et des télécommunications, dans la dernière décennie du XXe siècle ont bénéficié de la miniaturisation des composants, permettant de produire des appareils «**multifonctions**» à des prix accessibles, dès les années 2000.

Les usages des TIC ne cessent de s'étendre, surtout dans les pays développés, au risque localement d'accentuer la fracture numérique et sociale ainsi que le fossé entre les générations. De l'agriculture de précision et de la gestion de la forêt (traçabilité des bois pour lutter contre le trafic), au contrôle global de l'environnement planétaire ou de la biodiversité, à la démocratie participative (**TIC au service du développement durable**) en passant par le commerce, la télémédecine, l'information, la gestion de multiples bases de données, la bourse, la robotique et les usages militaires, sans oublier l'aide aux handicapés (dont aveugles qui utilisent des synthétiseurs vocaux avancés ainsi que des plages braille éphémère), les TIC

tendent à prendre une place croissante dans la vie humaine et le fonctionnement des sociétés. Certains craignent aussi une perte de liberté individuelle (effet **Big Brother**, intrusion croissante de la publicité ciblée et non-désirée...). Les prospectivistes s'accordent à penser que les TIC devraient prendre une place croissante et pourraient être à l'origine d'un nouveau paradigme civilisation.

### 1.2 Définition :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont, en peu de temps, devenues l'un des piliers de la société moderne. Aujourd'hui, la compréhension de ces technologies et la maîtrise de leurs principaux concepts et savoir-faire, demeure une nécessité pour la transition vers la société de l'information. L'expression des (TIC) fait l'objet de différentes définitions selon le point de vue de la source utilisée ou selon l'époque de la définition en raison du brouillage progressif des frontières des domaines concernés et de l'évolution rapide des techniques avec la convergence numérique.

Selon HERBERT SIMON les technologies d'information et de communication, peuvent être définies comme étant : « les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication ».

Le dictionnaire Larousse définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique (câble, téléphone, Internet, etc.) »<sup>1</sup>. Mais cette définition se limite à la convergence de l'informatique et des télécommunications en vue de communiquer et ne tient pas compte de l'impact de la convergence numérique dans les multimédias et l'audiovisuel.

L'Office Québécois de la Langue Française (l'OQLF) définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information »<sup>2</sup>. Cette définition est beaucoup plus complète que la précédente en tenant compte de la convergence numérique dans son ensemble. Elle reflète davantage de point de vue des

---

<sup>1</sup><http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450>.

<sup>2</sup>[http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8349341](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8349341)

institutions internationales qui considèrent les technologies de l'information et de la communication comme étant l'intégration des techniques des télécommunications, de l'informatique, des multimédias et de l'audiovisuel<sup>1</sup>

### 2. Le rôle des TIC dans l'administration publique :

Depuis l'avènement des ordinateurs, et plus récemment d'Internet, la pression exercée sur les administrations pour qu'elles s'acquittent mieux de leurs tâches s'est accrue, et les technologies de l'information et de la communication (TIC) leur ont donné la capacité de le faire grâce à l'administration électronique.

#### 2.1 Le concept de l'administration électronique :

##### 2.1.1 Définition :

Plusieurs définitions de l'administration électronique (l'e-administration) ou l'e-gouvernement en anglais, sont actuellement utilisées dans le monde et elles diffèrent selon le but de la définition. Le Tableau suivant présente quelques définitions :

**Tableau I.4 : Définitions de l'administration électronique**

Définition	Source
Utilisation des TIC et de leurs applications par l'administration pour fournir des informations et des services publics à la population. Ainsi, le but de l'administration électronique est d'assurer une gestion efficace de l'information au profit des citoyens ; une meilleure prestation de services aux citoyens ; et l'autonomisation des populations à travers l'accès à l'information et la participation à la prise des décisions publiques.	Département des affaires économiques et sociales

---

<sup>1</sup>GhynelNgassiNgakegni, 2010 , INSEA Rabat, Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur le tissu productif des biens et services au Maroc, [http://www.memoireonline.com/10/10/4051/m\\_Impact-des-Technologies-de-l-Information-et-de-la-Communication-tissu-productif--biens-services2.html](http://www.memoireonline.com/10/10/4051/m_Impact-des-Technologies-de-l-Information-et-de-la-Communication-tissu-productif--biens-services2.html).

<p>Utilisation par les organismes publics des technologies de l'information (tels que les réseaux WAN, Internet et l'informatique mobile) qui sont à même de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises et d'autres branches de l'administration. Ces technologies peuvent servir à diverses fins : meilleure prestation des services administratifs aux citoyens, meilleures interactions avec les entreprises et les industries, l'autonomisation des citoyens à travers l'accès à l'information, ou une gestion plus efficace de l'administration. Les avantages qui en découlent comprennent la baisse de la corruption, l'augmentation de la transparence, une plus grande commodité, l'augmentation du revenu et/ou la réduction des coûts.</p>	<p>Banque Mondiale</p>
<p>Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les gouvernements, les TIC étant appliquées à l'ensemble des fonctions de l'administration. En particulier, les perspectives offertes par Internet et les technologies apparentées en matière de constitution de réseaux peuvent contribuer à transformer les structures et le fonctionnement même de l'administration.</p>	<p>Organisation de coopération et de développement économique /OCDE</p>
<p>L'administration électronique désigne l'utilisation des outils et systèmes rendue possible par les TIC afin de fournir des services publics de meilleure qualité aux citoyens et aux entreprises.</p>	<p>Commission européenne</p>

Source : nations unies, commission économique pour l'Afrique, note d'orientation, l'évaluation de l'administration électronique, instrument politique clef pour le développement de la société de l'information, NTIS/001/2014, P 03, sur le site :

[http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/ntis\\_policy\\_brief\\_2\\_fr.pdf](http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/ntis_policy_brief_2_fr.pdf)

La plupart des définitions de l'administration électronique qui figurent dans le tableau 01 ne mettent pas l'accent sur les mêmes choses mais toutes renvoient à l'utilisation des TIC pour améliorer la prestation des services publics. Certaines définitions se réfèrent aussi à l'utilisation des TIC pour améliorer le fonctionnement même de l'administration. Cette double définition de l'administration électronique renvoie implicitement à trois types de relations, avec les usagers : (administration publique-citoyen), administration publique-entreprise, et entre administration publique-unités de l'administration publique. Il convient de

noter que ces deux dimensions de l'administration électronique sont complémentaires et solidaires.

### **2.1.2 Les avantages de l'administration électronique pour les administrations publiques :**

L'e-administration constitue, à l'évidence, un puissant levier de la réforme de l'État et de ses administrations, mais aussi des grands services publics et des collectivités territoriales. Elle présente de nombreux avantages pour les administrations comme pour les usagers :

#### **2.1.2.1 L'administration électronique permet de travailler plus efficacement et améliore les services :**

Les TIC permettent de s'acquitter plus efficacement du traitement de grandes quantités de dossiers ainsi que des tâches propres aux administrations publiques. Le recours à des applications Internet peut se traduire par des économies en matière de collecte et de transmission de données, ainsi que de fourniture d'informations et de la communication avec les clients. Un partage accru des données au sein des administrations et entre elles devrait déboucher dans l'avenir sur des progrès sensibles en termes d'efficience.

L'adoption d'une optique privilégiant le service au client est un point essentiel des programmes de réformes des pays membres. L'efficacité des services offerts dépend de la compréhension des besoins des utilisateurs, et les services en ligne n'échappent pas à cette règle. Une approche axée sur le service au client dispense l'utilisateur de l'obligation de comprendre les structures et les relations complexes des administrations. Internet peut contribuer à la réalisation de cet objectif, en permettant aux administrations de se présenter comme une organisation unifiée, et de fournir des services en ligne intégrés. Comme tous les services, ceux qui reposent sur l'administration électronique doivent être développés en fonction de la demande et de leur valeur d'usage, dans le cadre d'une stratégie globale des canaux de fourniture

#### **2.1.2.2 L'administration électronique concourt à la réalisation d'objectifs :**

Ces objectifs peuvent être classés comme suit :

- **La réalisation des objectifs précis :**

Internet peut favoriser l'échange d'informations et d'idées entre parties prenantes, et contribuer à la réalisation d'objectifs politiques précis. Ainsi, la disponibilité d'informations en ligne peut encourager le recours à un programme d'enseignement ou de formation ; l'échange d'informations dans le secteur de la santé peut permettre d'améliorer l'utilisation des ressources et les soins aux patients ; et le partage d'informations entre les administrations centrales et infranationales peut faciliter la mise en œuvre de politiques environnementales. Cela étant, l'échange d'informations à caractère individuel soulèvera la question de la protection de la vie privée, et il conviendra de peser soigneusement les éventuels avantages et inconvénients de ce type d'échange.

- **La concrétisation d'objectifs généraux des pouvoirs publics :**

L'administration électronique contribue à la réalisation d'autres objectifs de politique économique, dans la mesure où elle permet de réduire les dépenses publiques grâce à la mise en œuvre de programmes plus efficaces et efficients, d'améliorer la productivité des entreprises grâce à la simplification des procédures administratives, et de favoriser le développement de la société de l'information et du secteur des TIC.

### **2.1.2.3 L'administration électronique peut être un instrument de réforme essentiel :**

Tous les gouvernements de l'OCDE sont confrontés au problème de la modernisation et de la réforme de la gestion publique. Compte tenu des évolutions actuelles, mondialisation, nouvelles exigences budgétaires, sociétés en mutation et renforcement des attentes des clients ce processus de réforme doit être continu. Les réformes se sont appuyées sur les TIC dans de nombreux domaines. L'administration électronique peut aider à instaurer la confiance entre administrations et citoyens .Les **TIC** peuvent y contribuer, en facilitant l'implication des citoyens dans le processus politique, en favorisant l'ouverture et la responsabilisation des administrations publiques, et en contribuant à faire barrage à la corruption. En outre, les TIC peuvent aider un individu à faire entendre sa voix dans un débat général, elles peuvent être mises à profit pour encourager les citoyens à réfléchir de façon constructive aux questions d'intérêt public, et elles peuvent contribuer à l'évaluation des conséquences du recours à la technologie pour décloisonner le processus politique.

Des mesures doivent également être prises en ce qui concerne la qualité de l'information et l'obligation de rendre compte. Néanmoins, peu nombreux sont ceux qui pensent que les dispositifs d'administration électronique remplaceront complètement, dans un avenir proche, les méthodes traditionnellement utilisées en matière d'information, de consultation et de participation du public.

### **2.2 Les NTIC assurent la marche régulière des services publics :**

L'administration électronique est l'utilisation par l'Etat des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour assurer la marche régulière des services publics, tant pour son fonctionnement interne qu'en faveur des usagers. Cette utilisation présente des opportunités réalistes au sein de l'administration mais plus spécifiquement, dans les relations que celle-ci entretient avec les administrés et les entreprises. Elle permet, entre autres, d'améliorer ses prestations en termes d'accessibilité, de qualité et de rapidité, et son image, en termes de transparence et d'efficacité.

#### **2.2.1 L'administration électronique améliore les relations interdépartementales :**

Il y a d'une part les relations internes à l'administration « administration-administration », au sein de laquelle l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet d'optimiser les compétences opérationnelles et de favoriser la communication en connectant les collaborateurs. Les NTIC permettent également d'améliorer les relations interdépartementales par le partage d'expériences ou de meilleures pratiques. Cette logique transversale, soutenue par les NTIC, conduira l'administration à mettre de l'ingénierie dans son système d'information et mener des réflexions quant à l'évolution structurelle et organisationnelle de ses départements. D'autre part, il y a les relations externes à l'administration et qui sont de deux types :

- Une relation entre l'administration et ses administrés, « administration-administrés », avec laquelle ces derniers cherchent les meilleures conditions d'entrer en contact avec l'administration pour accomplir des démarches administratives de tous les jours.
- Une relation entre l'administration et ses partenaires, « administration-partenaires », selon le rôle de chaque entité privée. A travers cette relation, Internet peut, par exemple, soutenir les techniques de recherche de fournisseurs et gérer les processus d'appels d'offres et d'achats, offrir des conditions administratives facilitées, favoriser la constitution de nouvelles sociétés, faciliter l'obtention d'autorisations diverses, etc...

Par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication, chacune des relations citées ci-dessus peut être caractérisée, selon le mode de communication et en fonction de la nature d'échange, par un type d'interaction qui la qualifie. On peut distinguer ces différents types d'interaction selon trois fonctions principales qui permettent une évolution par étape, compte tenu des objectifs tracés et qui sont : l'information, la

communication ou l'interaction et la transaction. La fonction « information » consiste à diffuser, par Internet, de l'information officielle, actualisée et accessible à tous ; c'est le cas des sites informatifs tels que les données sur la météo, les horaires des vols d'une compagnie aérienne, etc.... La fonction « communication » est une interaction qui implique des questions et des réponses entre individus, entreprises ou groupes d'individus ; c'est le cas des services de messagerie électronique ou des forums de discussion, par exemple. Quant à la fonction « transaction », elle englobe les procédures à distance qui permettent d'acquérir des services ou de soumettre des données en ligne ; c'est le cas lorsqu'il s'agit de payer ses factures de téléphone ou d'électricité sur Internet, d'acheter sur Internet ou de déclarer ses impôts en ligne, par exemple.

### **2.2.2 L'accessibilité à l'information et la souplesse :**

La mise à disposition de l'information actualisée et uniformisée permet de faciliter son accès, en donnant la possibilité à chacun de rechercher l'information qui lui est nécessaire. Certains services méconnus ou difficilement accessibles sont devenus, à l'aide des possibilités offertes par les NTIC, plus visibles et disponibles de façon transparente. La prise en charge d'une demande qui nécessite l'intervention de plusieurs services est devenue globale, sans déplacement, à travers un guichet électronique mis à disposition de l'administré et du citoyen où qu'ils se trouvent. Ce guichet n'occasionne pas d'attente dans une file et la majorité de ses services sont accessibles de jour comme de nuit : 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

### **2.2.3 La personnalisation et l'efficacité :**

Les besoins de chaque administré sont uniques. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, plus particulièrement Internet, permettent de construire des systèmes flexibles capables de fournir des produits et services personnalisés. Elles offrent la possibilité aussi bien à l'administration qu'au citoyen de personnaliser l'accès aux prestations et services de l'Etat. Sur le plan interne à l'administration, les NTIC permettent de dépasser les barrières, d'améliorer la coordination et la circulation de l'information entre les services, les départements et les collectivités publiques et de réduire les coûts administratifs de fonctionnement. Elles déchargent des tâches administratives contraignantes au profit d'un travail de conseil et de support aux administrés.

### **3.L'administration électronique en Algérie :**

Les évolutions qu'a connues l'Algérie en matière de TIC peuvent être résumées comme suit :

#### **3.1La stratégie e-Algérie 2013 :**

L'Algérie, avec la mise en œuvre de la politique sectorielle des postes et des Télécommunications engagée dès l'année 2000, a certes, créé un environnement juridique et institutionnel favorable à la concurrence et amélioré l'accès aux services de communication, notamment la téléphonie mobile, mais ne s'est pas dotée d'une stratégie claire et cohérente pour qu'une véritable société d'information et qu'une économie numérique puissent se matérialiser.

L'évaluation de l'avancement de la construction de la société d'information et l'état des TIC en général, se mesure à travers un ensemble d'indicateurs comparatifs qui permettent de positionner notre pays sur la scène internationale. Il s'agit notamment de :

- L'indice d'opportunité numérique,
- L'indice d'accès numérique,
- L'indice de e-préparation,
- L'indice de diffusion des TIC,
- L'indice de la préparation en e-Gouvernement,

De l'analyse du positionnement de notre pays au travers de ces quelques indices, il apparaît que l'Algérie accuse encore un certain retard et se classe parmi les pays à score moyen.

Afin d'améliorer ce positionnement, notre pays gagnerait à mettre en œuvre une stratégie ayant des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairement définis. En effet, il est important et urgent qu'une vision prospective et qu'une approche concrète soient définies et mises en œuvre pour que la société d'information et l'économie numérique, à l'instar des pays ci-dessus mentionnés, aient un impact sur la croissance et puissent constituer une économie alternative aux hydrocarbures.

Aussi, la stratégie e-Algérie 2013 s'inscrit-elle dans cette vision d'émergence de la société algérienne du savoir et de la connaissance, en tenant compte des mutations profondes et rapides que le monde connaît. Cette stratégie, qui préconise un plan d'action cohérent et vigoureux, vise à renforcer les performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration. Elle vise aussi à améliorer les capacités d'éducation, de recherche et

d'innovation, à faire émerger des grappes industrielles TIC, à accroître l'attractivité du pays et à améliorer la vie des citoyens en encourageant la diffusion et l'utilisation des TIC.

### **3.2le plan d'Action de la stratégie :**

Ce plan d'actions est articulé autour de treize axes majeurs. Pour chacun des axes majeurs, un état des lieux a été élaboré suivi d'une définition d'objectifs majeurs et spécifiques à atteindre au cours des cinq prochaines années ainsi qu'une liste d'actions pour leur mise en œuvre.

#### **➤ Axe majeur A /Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique :**

L'introduction des TIC et le renforcement de leur usage au sein de l'administration publique engendreront une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail. Ceci amènera l'administration publique à repenser son mode de fonctionnement et d'organisation

et à servir le citoyen de manière plus appropriée, notamment à travers la mise 'en ligne' de ses différents services. En effet, les TIC, et en particulier l'Internet, permettent d'établir un « espace de communication indépendant de la localisation physique » qui affirme la disponibilité de l'information n'importe où et n'importe quand. C'est pour cela que la gestion de l'information doit être décentralisée là où c'est possible, là où les connaissances sont les meilleures, afin d'améliorer la qualité des processus de prise de décision.

Dans ce contexte, des objectifs spécifiques et parfois communs ont été fixés pour chaque département ministériel. Ils ont trait aux aspects suivants :

- Le parachèvement des réseaux et systèmes au niveau des intranets et des réseaux locaux.
- La mise en place du système d'information intégré.
- Le déploiement des applications sectorielles spécifiques.
- L'accroissement des compétences humaines.
- Le développement de services en ligne à destination des citoyens, des entreprises, des salariés et d'autres administrations.

#### **➤ Axe majeur B / Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises :**

Les instruments de gestion et de gouvernance développés autour des TIC constituent aujourd'hui les seuls garants de la survie de nos entreprises à l'heure de la mondialisation. Avec l'Internet, le marché est devenu global dans une économie où la connaissance est une valeur principale.

L'utilisation des TIC est devenue nécessaire pour augmenter la performance et la compétitivité des entreprises et les faire bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et hautement dynamique. Elle conduit aussi à de nouvelles sources de revenus, à l'amélioration des relations avec les clients et partenaires et de façon générale, à une meilleure efficacité grâce à l'emploi de systèmes de gestion des connaissances. C'est ainsi qu'un objectif majeur a été défini, à savoir l'intégration des TIC dans le secteur économique et le soutien à l'appropriation des TIC par les entreprises. Celui-ci induit les trois objectifs spécifiques suivants :

- Soutenir l'appropriation des TIC par les PME.
- Développer les applications pour l'amélioration des performances des entreprises.
- Développer l'offre de services en ligne par les entreprises.

➤ **Axe majeur C/ Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des TIC :**

Le processus de généralisation de l'accès à Internet doit se poursuivre. En effet, cet accès doit d'abord être élargi, pour permettre à tout citoyen, où qu'il se trouve sur le territoire national, de bénéficier des services publics en ligne et de l'immense base de connaissances et de savoir qu'est Internet. Les programmes d'équipements et de développement des connexions haut débit et des contenus multimédias doivent être accompagnés de programmes de formation afin d'accélérer le processus de généralisation de l'usage des TIC. Le processus de généralisation de l'accès à Internet constitue donc l'objectif majeur qui se décline en trois objectifs spécifiques:

- Redynamiser l'opération Oursatic à travers l'octroi de microordinateurs individuels et de lignes haut débit, l'offre de formation et la disponibilité de contenus spécifiques à chacun des segments de la population.

Augmenter considérablement le nombre d'espaces publics communautaires : cybercafés, bornes multimédias, techno parcs, maisons de la science, maisons de la culture, etc.

- Élargir le service universel à l'accès à Internet.

➤ **Axe majeur D. Impulsion du développement de l'économie numérique :**

L'économie numérique s'articule autour de trois composantes majeures : le logiciel, les services et l'équipement. Un certain nombre d'incitations peuvent favoriser l'entrepreneuriat

en matière de production de contenus locaux, un domaine moteur de l'innovation et pourtant, marqué par des insuffisances. L'expertise et le savoir-faire des sociétés algériennes opérant dans le domaine des TIC peuvent être dynamisés et exportés vers d'autres marchés. Dans ce contexte, l'objectif majeur assigné à cet axe consiste en la création des conditions adéquates permettant le développement intensif de l'industrie des TIC. Cet objectif majeur peut être subdivisé en quatre grands objectifs spécifiques :

- Poursuivre le dialogue national gouvernement-entreprises initié dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie e-Algérie.
- Créer toutes les conditions de valorisation des compétences scientifiques et techniques nationales en matière de production de logiciels, de services et d'équipement.
- Mettre en place des mesures incitatives à la production du contenu.
- Orienter l'activité économique dans les Technologies de l'Information et de la Communication vers un objectif d'exportation.

➤ **Axe majeur E / Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit :**

Le réseau des télécommunications à haut et très haut débit devra être en mesure d'offrir les capacités nécessaires sur tout le territoire national, avec une qualité et une sécurité aux normes internationales. Ce réseau représente la plateforme sur laquelle repose l'ensemble des actions visant la mise en ligne de services aux citoyens, aux entreprises et aux administrations. Dans ce cadre, l'objectif majeur assigné à cet axe est le suivant : Réalisation d'une infrastructure de télécommunications à haut et très haut débit, sécurisée et de haute qualité de service. Cet objectif majeur se décline en quatre objectifs spécifiques :

- Mise à niveau de l'infrastructure nationale de Télécommunications.
- Sécurisation des réseaux.
- Qualité de service des réseaux.
- Gestion efficace du nom de domaine « .dz ».

➤ **Axe majeur F/ Développement des compétences humaines :**

Le renforcement des infrastructures et la généralisation de l'accès aux TIC doivent être accompagnés par des mesures substantielles en matière de formation et de développement des compétences humaines pour généraliser l'usage des TIC et assurer leur appropriation à tous les niveaux.

Pour atteindre cet objectif majeur, deux objectifs spécifiques sont visés :

- Refonte de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle dans le domaine des TIC.
- Enseignement des TIC pour toutes les catégories sociales.

➤ **Axe majeur G/ Renforcement de la recherche-développement et de l'innovation :**

L'économie fondée sur le savoir nécessite une interaction forte entre la recherche développement et le monde économique. C'est en effet l'innovation qui assure le développement de produits et de services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC. A cet effet, l'objectif majeur de cet axe porte sur le développement de produits et services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC, à travers l'intensification de l'activité recherche-développement et d'innovation.

Les objectifs spécifiques considérés ont trait à :

- L'organisation, la programmation, la valorisation des résultats de la recherche, la mobilisation des compétences ainsi que l'organisation du transfert de la technologie et du savoir-faire.

➤ **Axe majeur H/ Mise à niveau du cadre juridique national :**

L'étude de l'ensemble de la législation existante permet de conclure que l'arsenal juridique Algérien ne couvre pas entièrement les questions juridiques suscitées par l'utilisation et le développement des TIC et l'édification de la société de l'information. A ce titre, il est impératif de mettre à niveau le cadre juridique, en adéquation avec les pratiques internationales et les exigences de la société de l'information, tout en tenant compte de l'expérience vécue, de toutes les insuffisances relevées et des difficultés rencontrées. Ainsi l'objectif majeur consiste en la mise en place d'un environnement de confiance favorable à la gouvernance électronique et induit un objectif spécifique à savoir, la définition d'un cadre législatif et réglementaire approprié.

➤ **Axe majeur I/ Information et communication :**

L'information et la communication jouent un rôle prépondérant dans une économie numérique. L'information constitue en effet une valeur de base dont l'appropriation devient savoir et à qui la communication donne plus de richesse et d'importance. La presse spécialisée dans le domaine des TIC a connu un développement certain, passant ainsi d'une

absence totale de titre en l'an 2000 à plus d'une quinzaine en 2008. L'objectif majeur de cet axe concerne la sensibilisation à l'importance du rôle des TIC dans l'amélioration de la qualité de vie du citoyen et le développement socio-économique du pays. A ce propos, les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur la Société de l'information en Algérie,
- Mise en place d'un tissu associatif comme prolongement de l'effort gouvernemental

➤ **Axe majeur J/Valorisation de la coopération internationale :**

La coopération internationale, avec d'autres pays dans le domaine des TIC, est caractérisée par le nombre important et la dispersion des projets, en particulier avec l'Union Européenne dans le cadre de MEDA II. Bien que les projets soient identiques et répétitifs, il n'y a pas eu d'accumulation des connaissances qui aurait pu assurer la pérennité des projets et leur diffusion. L'objectif majeur de la coopération internationale est l'appropriation des technologies et du savoir-faire ainsi que le rayonnement de l'image du pays. Cet objectif se décline en deux objectifs spécifiques :

- Participer activement au dialogue et aux initiatives internationales,
- Monter des partenariats stratégiques en vue de l'appropriation des technologies et du savoir-faire.

➤ **Axe majeur K/ Mécanismes d'évaluation et de suivi :**

La fiabilité et l'efficacité de l'évaluation du processus d'édification de la société de l'information et de l'économie fondée sur le savoir constituent les garants de la pertinence et de l'efficacité du plan stratégique. Cette évaluation accompagne en effet toutes les étapes du processus d'élaboration, de mise en œuvre et de réalisation des actions permettant d'atteindre les objectifs de la stratégie e-Algérie 2013. L'objectif majeur de cet axe consiste à définir un système d'indicateurs de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact des TIC sur le développement économique et social d'une part, et d'évaluer périodiquement la mise en œuvre du plan stratégique e-Algérie 2013. Cet objectif majeur se décompose en deux objectifs spécifiques :

- Elaboration du cadre conceptuel pour un système d'indicateurs de qualité.
- Elaboration d'une liste d'indicateurs pertinents.

### ➤ **Axe majeur L/Mesures organisationnelles :**

La mise en œuvre de la stratégie pour le développement de la Société de l'information nécessite un soutien institutionnel important et qui tient compte de l'aspect multidimensionnel des TIC. Notre pays a mis en place, dans le cadre des réformes du secteur des télécommunications, des structures d'appui à sa politique dans le domaine des TIC. Cette réforme s'est traduite par la transformation de l'ancien Ministère des Postes et Télécommunications en Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, la création de deux sociétés séparées Algérie Telecom et Algérie Poste, et la mise en place de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), permettant ainsi la séparation de l'exploitation, la régulation et la politique sectorielle.

De plus, dans le cadre de la préparation de la politique destinée à promouvoir la Société de l'Information et l'économie numérique, une commission interministérielle appelée Commission a été créée, sous la présidence de Monsieur le Premier Ministre. Cette commission regroupe les ministres concernés par ce domaine. Un comité technique a été également mis en place pour le soutien technique de cette commission. L'objectif majeur de cet axe porte sur la mise en place d'une organisation institutionnelle cohérente s'articulant autour de trois niveaux : l'orientation, la coordination intersectorielle et l'exécution. Cette organisation garantira la mise en œuvre effective de l'ambitieux plan stratégique e-Algérie 2013 grâce à un pilotage efficace, un suivi permanent ainsi qu'une coordination harmonieuse entre tous les acteurs concernés.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques à atteindre ont trait au :

- Renforcement de la cohérence et de la coordination au niveau national et intersectoriel.
- Renforcement des capacités d'intervention au niveau sectoriel et au niveau des
- Institutions spécialisées.

### ➤ **Axe majeur M. Moyens financiers et planification :**

La mise en œuvre de la stratégie e-Algérie 2013 requiert des ressources financières importantes qui ne sauraient provenir d'une seule origine. Il est donc nécessaire de bien

exploiter toutes les sources de financement existantes. Les actions aussi bien législatives, organisationnelles que matérielles, doivent être accompagnées d'une évaluation financière aussi détaillée que possible. Il s'agit aussi de hiérarchiser ces actions suivant leur impact sur le développement économique et social.

Un budget-programme *Stratégie e-Algérie 2013* est élaboré, en fonction des étapes et des phases prévues pour son exécution et présenté par année jusqu'à sa finalisation, avec une consolidation 2009-2013.

### **Conclusion :**

Le temps de l'Administration n'est pas celui de la société. Les évolutions naturelles de l'une et l'autre sont différentes et débouchent sur un décalage croissant entre les attentes de la société et le cadre fixé par l'action publique. La question fondamentale aujourd'hui posée est de savoir si la « resynchronisation » est possible sans briser les rigidités de la société et des administrations. Le réformisme est-il une solution praticable dans notre pays comme il l'a été dans d'autres pays ? On peut répondre par oui, mais la preuve n'en a pas encore été faite. Elle nécessite un courage politique certain, doublé d'une vision et d'une méthode. Elle consiste en une refonte complète de la conception de l'action publique, son organisation, ses outils, ses processus de décision, avec un fil conducteur : l'efficacité, la capacité de reprendre prise sur le réel, le retour de l'État non pas comme une entité bureaucratique mais comme instrument de la volonté populaire.

*Chapitre II*  
*Le Système d'information*

### **Introduction :**

Né dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, le concept de système d'information s'applique maintenant à l'ensemble des organisations, privées ou publiques. Il représente l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information coordonne , grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation.

Nous allons, dans ce second chapitre, présenter le système d'information. Pour ce faire, nous définirons tout d'abord la notion de système, puis celle de l'information, et enfin le système d'information qui joue un rôle dans la prise de décision.

### **Section 01 : Notion de système**

La notion de systèmes regroupe des définitions diverses dont quelques-unes seront exposées dans la section suivante :

#### **1. Définitions et caractéristiques d'un système :**

Nous exposons dans ce point la définition et les caractéristiques d'un système

##### **1.1. Définition d'un système :**

Le système est un élément complexe qui recouvre diverses définitions complémentaires<sup>1</sup>, que nous pouvons citer ici :

- Leibniz (1666) : « un système est un ensemble de parties ».
- Saussure (1931) : « un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leurs places dans cette totalité »

Plus récemment, les définitions complètes et largement reprises de Von Bertalanffy (1968) : « Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles » ; et de Morin 1997 : « un système est l'interrelation d'éléments constituant une unité globale ».

---

<sup>1</sup>Fillol ; c « Apprentissage et systémique intégrée », XIII<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique Normandie Val de Seine 2004

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

En se basant sur les définitions précédentes, on peut définir un système comme étant un ensemble d'éléments matériels ou immatériels en interaction organisés en vue d'atteindre un objectif commun en transformant un ensemble d'éléments reçus en entrées en un ensemble d'éléments en sorties.

### 1.2. Caractéristiques d'un système :

Pour qu'un système soit abordable, fiable et facile à utiliser, il faut qu'il possède un ensemble de caractéristiques qui sont les suivantes :

- Différents éléments qui le composent (avec les particularités suivantes : une grande diversité et une grande complexité). Il peut s'agir d'éléments corporels (locaux, machines),
- D'éléments incorporels (information), d'éléments humains (salariés) ou d'éléments financiers (budget) ;
- Des limites qui le séparent de son environnement ;
- Un réseau d'interaction qui permet les échanges d'informations et contribue à la régulation du système, on distingue : les relations internes à l'organisation, les relations externes (organisation environnement) ;
- Son état, c'est à dire l'ensemble des valeurs prises à une date donnée par les éléments qui l'entreprise ;
- Sa diversité, il existe en effet un ensemble d'états possibles du système ;
- Sa finalité, le système est en effet organisé autour d'un ou plusieurs objectifs (ce ou ces derniers varient en fonction de sa situation).

### 2. Typologies des systèmes :

D'après l'interaction du système avec son environnement existe deux types de système :

#### 2.1. Selon leur relation avec l'environnement :

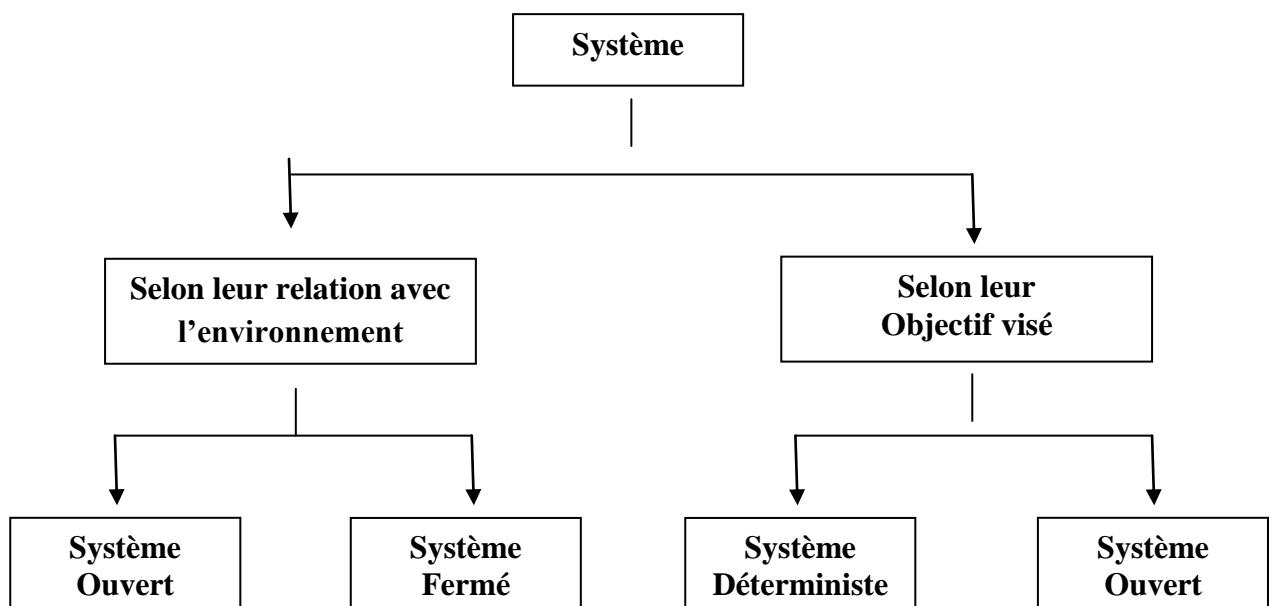
On trouve les systèmes suivants :

- **Système ouvert** : il est en liaison durable avec son environnement donc, il se soumet à une influence de l'environnement, il est un système dynamique.
- **Système fermé** : ce type de système présente aucune relation vis-à-vis des évolutions de l'environnement mais il prend compte de ces évolutions.

**2.2. Selon leur objectif visé :** on distingue les systèmes suivants :

- **Système déterministe :** il fonctionne de façon très visible, son état est réduit à partir de son état précédent et la description de son fonctionnement.
- **Système finalisé :** l'organisation en elle-même est un système finalisé car elle poursuit un certain nombre de finalités et d'objectifs

**Figure II.1 : Typologie d'un système**



**3. Sous système de l'organisation :**

➤ **Notion de l'organisation :** l'organisation est définie selon March et Simon 1993 comme étant : « un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc... »<sup>1</sup>

➤ **Notion de sous-système :** un sous-système est un sous ensemble d'un système qui constitue en lui-même un système avec ses entrées, ses propres sorties et sa propre fonction de transformation.

---

<sup>1</sup>March, Simon « Organizations », édition 02 Wiley Blackwell 1993.

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

L'organisation peut être décomposée en trois systèmes :

- **Le système de pilotage (degestion, de décision) :** ce système contrôle l'ensemble des sous-systèmes de l'organisation et prend des décisions, fixe les objectifs, les méthodes et les moyens pour les réaliser.
- **Le système opérant (ou physique) :** c'est lui qui réalise les objectifs fixés par le système de pilotage, transforme en action les décisions prises par le système de pilotage et exécute les ordres émis par le système de pilotage.
- **Le système d'information :** c'est lui qui fournit l'ensemble d'informations et les règles au système opérant et ce dernier se base sur ces informations pour réaliser les objectifs de l'organisation. C'est ce même système d'information qui fournit les informations en fonction desquelles le système décisionnel fixe ses objectifs et oriente les opérations de l'organisation en adaptant des stratégies qui aident de plus en plus à atteindre les objectifs fixés, donc il existe un système d'information au sein de l'organisation qui assure la communication entre les systèmes de pilotage et le système opérant.

### **Section 02 : Notion de l'information :**

Dans la présente section nous allons étaler la définition de l'information ainsi que ces caractéristiques ensuite on donnera le rôle de l'information et enfin son et traitement et communication dans l'organisation.

#### **1. Définitions de l'information :**

La notion de l'information est tellement utilisée de nos jours que l'on se demande parfois quelle est sa véritable signification différentes définitions ont été proposées :

- **R. REIX :** « informer c'est fournir des représentations pour résoudre des problèmes, ces représentations doivent être adaptées au contexte d'utilisation »<sup>1</sup>.

Pour REIX, l'information « Est-ce qui nous apporte une connaissance, modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude, c'est un renseignement ».

---

<sup>1</sup> R. REIX « Système d'information et management des organisations » Vuibert. Paris. 2005

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

- Le dictionnaire Hachette définit l'information<sup>1</sup> : « éléments de connaissances renseignement élémentaire susceptible d'être transmis et conservé grâce à un support et un code »

D'après les définitions précédentes, on en déduit que :

- Une donnée se distingue de l'information car une donnée est brute alors qu'une information est une donnée qui a fait l'objet d'un traitement pour lui donner un sens. La relation entre les données et l'information est la même que celle qui existe entre les matières premières et le produit fini. Après avoir été une donnée l'information devient une connaissance.
- L'information, interprétation d'une donnée devient de ce fait un message saisi qui facilite la communication ce qui réduit une incertitude liée à une action ou une entropie pour les besoins de la communication. Une donnée pour qu'elle devienne une information, doit être<sup>2</sup> :
  - **Significative** : L'information apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas, Et réduit donc son ignorance.
  - **Utile** : elle a une valeur, l'information permet d'améliorer la décision

### 2. Caractéristique de l'information :

On attribue à l'information un ensemble de qualités qui recouvrent les caractéristiques suivantes :

- **La pertinence** : une information est pertinente si elle répond aux besoins de son utilisateur, si elle le satisfait.
- **Exhaustivité** : c'est la manière dont l'information rend compte de tous les événements ou tous les changements d'états significatifs dans le domaine étudié.
- **La fiabilité** : la fiabilité de l'information est très souvent liée à la source dont elle est détenue car si cette dernière est déjà connue, on lui attribue un degré de confiance plus élevé (qui permet de traduire son exactitude) que celle provenant d'une source nouvelle.

---

<sup>1</sup>Bénédicte Gaillard « Dictionnaire Hachette » collection n°11. Edition 01 43 Quai De Grenelle Paris 2010.

<sup>2</sup> PASCAL. Laurent et BOUARD François « économie d'entreprise ». Organisation. Paris. 1997.

- **La Valeur** : la valeur d'une information est déterminée par son utilisation, cela veut dire qu'elle dépend du résultat de la décision conséquente. Par ailleurs, cette valeur évolue dans le temps, dans la plupart des cas, elle diminue et atteint une valeur nulle à la date limite d'utilisation.
- **L'accessibilité** : qui représente la facilité qu'une information soit obtenue par les utilisateurs. L'information est plus ou moins accessible : sa forme, son support, le langage utilisé, etc... La rendent plus ou moins facile d'accès.
- **L'actualité** : pour être utilisée, l'information doit être disponible au moment approprié afin de préserver son utilité.

### 3. Le rôle de l'information :

L'information a de la valeur en raison de l'usage qu'en est fait. En gestion l'information est considérée comme la matière première de la décision. Michel Chorbon et Robert Reix (1987) ont distingué quatre usages possibles de l'information<sup>1</sup> :

- **L'information support de gestion :**

Un processus de gestion est un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'organisation. Chaque processus lui-même créateur d'information, doit disposer de ressources en information pour être exécuté.

- **L'information instrument de communication dans l'organisation :**

Des échanges d'information permettent d'assurer la coordination entre les activités des différents membres de l'organisation, la fonction de communication a acquis un caractère prédominant avec l'émergence des bases de données, de la bureaucratie (courriel électronique), la télématique (réseaux publics).

- **L'information instrument de liaison avec l'environnement :**

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'utilisations plus directes avec l'environnement de l'organisation : l'information peut être incorporée aux produits (prix, caractéristique, mode d'emploi...) et devient lisible par un ordinateur exemple (achat d'un logiciel

---

<sup>1</sup>Boulenane. S « Proposition d'une approche de médiation pour l'aide à l'interprétation des besoins informationnelles : contexte d'audit et de conseil en système d'information et en technologies d'information et de la communication. OP. Cit. P17

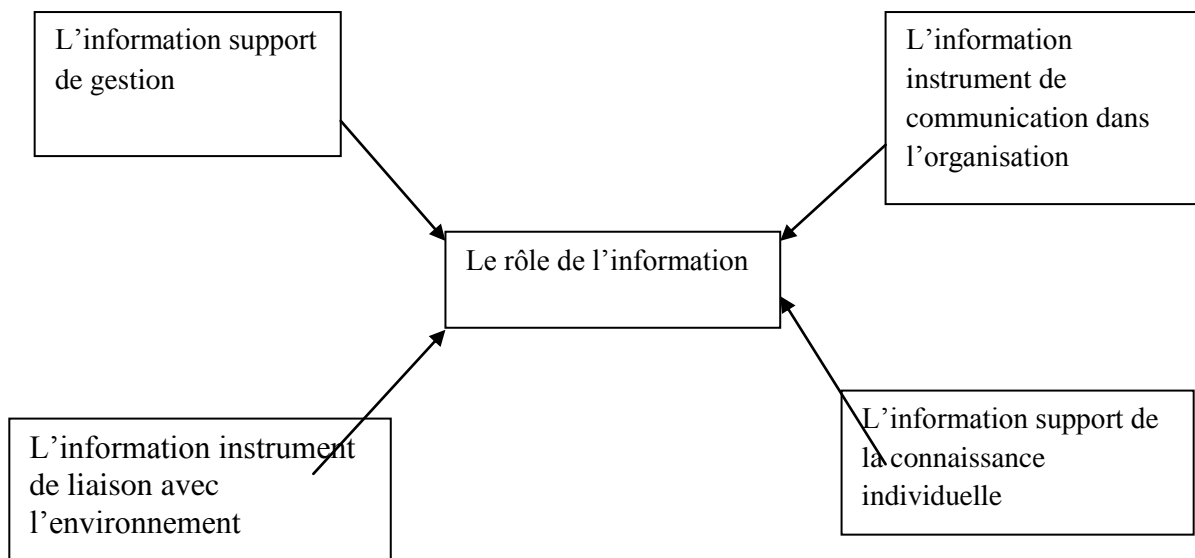
## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

et de la fonction d'aide), des systèmes d'informations inter organisation peuvent être mise en œuvre pour faciliter la transmission de l'information.

- **L'information support de la connaissance individuelle :**

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent. Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatique (système de mémorisation, d'aide à la décision, système d'expert ...) fournissent un appui de plus en plus important.

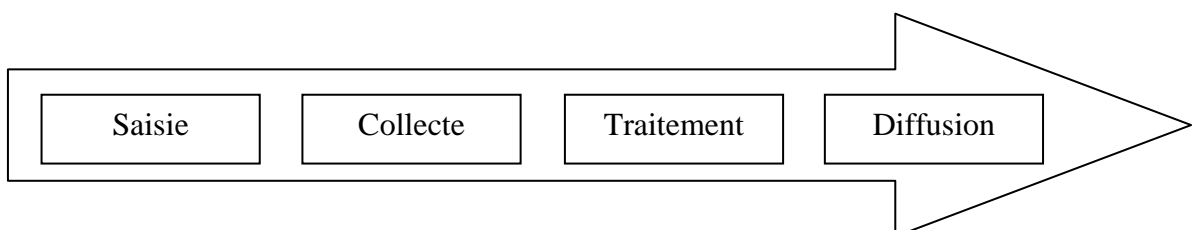
Figure II.2 : Rôle de l'information



#### 4. Le traitement et communication de l'information :

Le traitement de l'information est un ensemble d'opération qui ont pour objectif de collecter les données élémentaires, de les mémoriser de les transformer puis les diffuser sous forme adaptée aux besoins des utilisateurs, le schéma suivant représente la façon de traitement de l'information :

Figure II.3 : Traitement de l'information



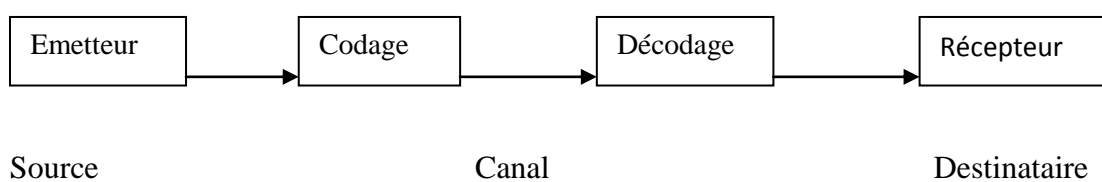
## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

- **Saisie** : L'information d'un événement doit être enregistrée sur support, grâce à cette opération on obtient une donnée de base.
- **Collecte** : les opérations de collecte regroupent les données saisies, en constituant des lots d'information qui peuvent être traités.
- **Traitement** : le traitement peut être défini comme étant l'ensemble des opérations de transformation.
- **Diffusion** : L'information traitée doit être circulée et communiquée vers des utilisateurs.

La communication est la manière dont l'information circule dans l'organisation, elle s'effectue à travers un canal de transmission, un émetteur et un récepteur.

**Figure II.4 : communication de l'information**



- **L'émetteur** : présente la source de l'information il utilise un langage c'est à dire un ensemble de symboles (mots, nombres ...) qui ont une signification commune pour l'ensemble des participants à la communication
- **Le canal de transmission** : nécessite un codage dans le langage particulier que peut utiliser le canal utilise. La réception, la compréhension du message exige un décodage c'est à dire une traduction du langage de canal dans le langage de destinataire
- **Le destinataire** : c'est le récepteur de l'information décodé

La communication peut se varier selon différents critères :

- Selon qu'elle est interne ou externe à l'organisation ;
- Selon qu'elle est : hiérarchique ascendante (compte rendu) descendante (ordre, note directives, règlements ...) ou fonctionnelle (information de types conseil) ;

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

- 
- Selon le mode de transmission, qu'il soit vertical ascendant, vertical descendant, latéral (transversal) ;
  - Selon son degré d'institutionnalisation formelle (voir organigramme, texte, procédures, notes...) informelle (non prévu par les règlements officiels),
  - Selon les destinataires, communications interpersonnelles (entre collègue ...) communication de masse (journal d'entreprise ...), communication institutionnelle notamment par le biais d'organismes légalement mis en place (représentants syndicaux, délégués personnels...).

### Section 03 : Le système d'information

Le système d'information (SI) est devenu indispensable dans l'administration publique, où elle en fait désormais figure de facteur de succès et de localisation.

#### 1. Définition :

On va présenter ci-dessous les différentes définitions du concept de système d'information proposées par des auteurs qui permettent d'éclaircir cette notion :

- Selon **PATEYRON Arnaud** : « Un système d'information comporte un ensemble de procédures de recueil de données, une unité de stockage et de manipulation et un modèle de communication suivant le mode d'exploitation souhaité, divers outils décisionnels se grefferont sur cette structure informationnelle »<sup>1</sup>.
- Selon **REIX Robert** : « un système d'information est un ensemble organisé de ressources matériels, logiciels, personnels, données, procédures permettant d'acquiescer, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, image, etc..) dans des organisations »<sup>2</sup>.
- Selon **RIVARD SUZANNE et TALBOT Jean** : « un système d'information est un ensemble d'activités qui saisissent, stockent ; transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelé l'environnement du système »<sup>3</sup>.
- Selon **ERIC Finbel, LAUDON Kenneth et LAUDON Jane** : « Un système d'information se définit comme un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent

---

<sup>1</sup> ARNAUD Pateyron « le management de l'information », P48, édition économique, 1994. Paris

<sup>2</sup> ROBERT Peix, « système d'informations et management des organisations », P67, Edition Vuibert sept 95

<sup>3</sup> RIVARD. Suzanne et TALBOT Jean « le développement de système d'information » p20, Edition presses de l'université du Québec, septembre 2005.

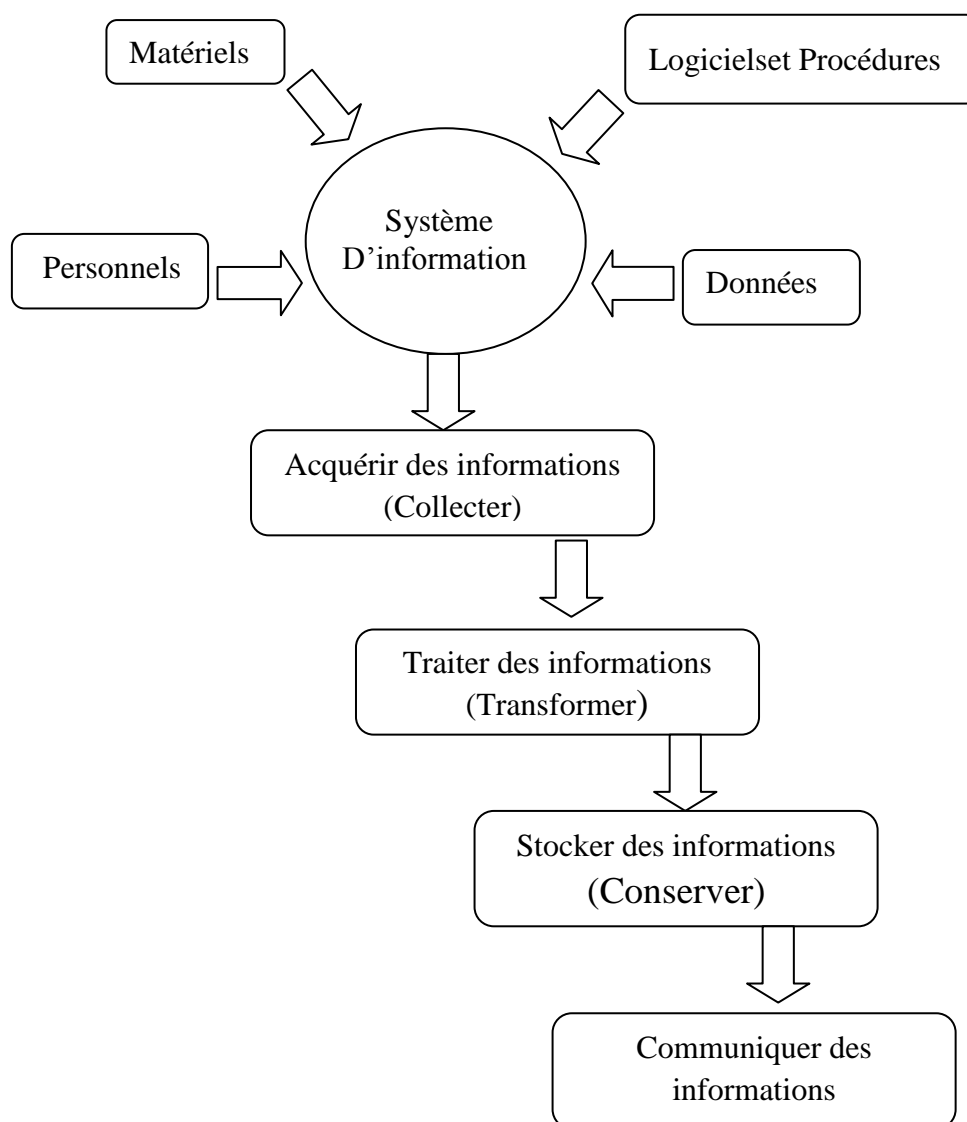
## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

(ou récupèrent ) de l'information , la traitent , la stockent et la diffusent afin d'aider a la prise de décision , a la coordination et au contrôle au sein d'une organisation »<sup>4</sup>.

Ces différentes définitions d'auteurs nous ont permis de constater que le système d'information est un ensemble d'éléments organisés (homme,machines,méthodes et règles) qui produisent de l'information et permettent d'acquérir,traiter, stocker et communiquer des informations nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation.

**Figure II.5: Les composantes et Fonctions d'un système d'information**



<sup>4</sup> ERIC Fimbel, LAUDON Kenneth et LAUDON jeun « management des système d'informations ». P13, Edition PEARSON.Éducation ,2006,France.

### **2. Système d'information et système informatique :**

Un système d'information est bien plus programmé informatique et ne sert pas uniquement à effectuer des calculs. La gestion de l'information a pour but essentiel et primordial de permettre à diverses personnes de communiquer eu sujet d'événement qui touchent au travail de leur organisation, il existe une grande confusion entre le système d'information et le système d'informatique,le système d'information peut être manuel ou même informel et il est la fonction quant au système informatique c'est l'organe.

#### **2.1.Le système d'information : comprend <sup>1</sup>:**

- L'ensemble des informations formalisables ou non, structurées ou non accessibles par les agents de l'entreprise.
- Les processus de création, derecherche,d'organisation, de conservation,de traitement, de diffusion de ces informations.
- Les moyens mis en œuvre pour assurer ces processus notamment les systèmes informatiques et système de communication.
- Le système d'information capitalise le savoir collectif et structure fortement l'organisation, les décisions et le management, il doit rendre disponible l'information pertinente au bon endroit et au bon moment.

#### **2.2 Les systèmes informatiques :**

Constituent une partie croissante des systèmes d'information et comprennent :

- Les technologies de l'information : ordinateurs, applications, réseaux et autres systèmes, qui permettent à tous d'accéder à l'information, de l'analyse, de la créer, de l'échanger et l'utiliser.
- Les données informatisées qui sont créés, stockées, transformées, agrégées et diffusées.

Ces données ne représentent bien sûr qu'une partie des informations nécessaires à l'action, excluant en particulier tout ce qui revêt un caractère qualitatif, ou dépend d'un arbitraire ou d'une perception.

---

<sup>1</sup>DEYRIEUX ANDRE « le système d'information, nouvel outil de stratégie » p12.Editionmaxima, paris 2004

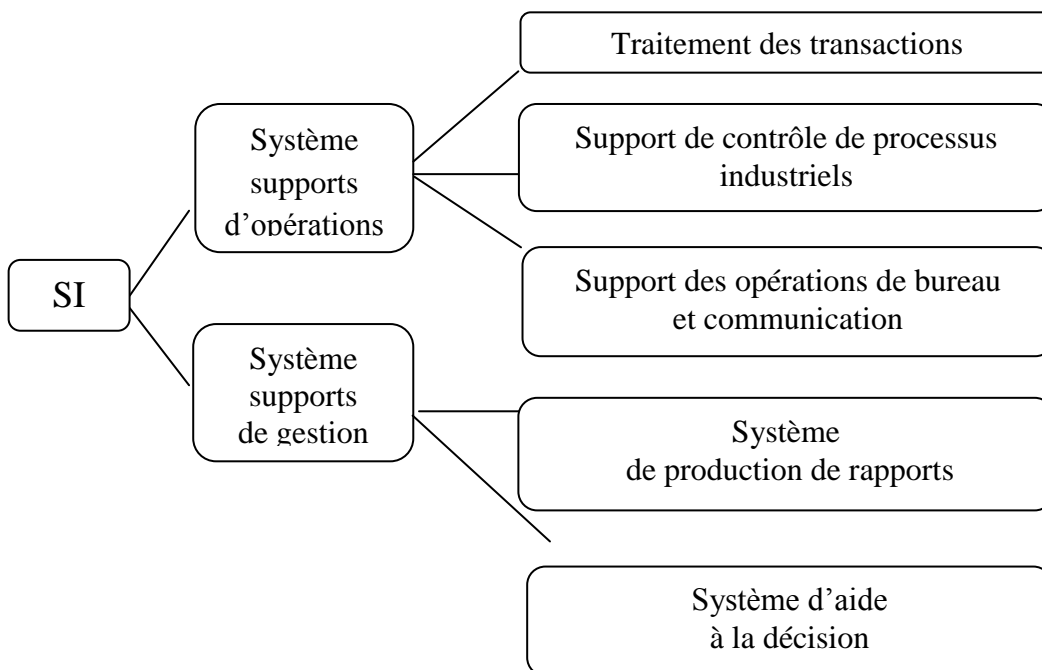
### 3. Les types des systèmes d'informations et leurs Caractéristiques :

#### 3.1. Typologies des systèmes d'information :

On peut distinguer différents systèmes d'informations selon leurs finalités.

Le schéma Ci-dessous correspond à une typologie souvent utilisée :

Figure II.6: Les différentes typologie d'un système d'information



Les « systèmes supports d'opérations » se distinguent des « systèmes supports de gestion » par :

- Les premiers ont comme finalité d'assister le traitement des opérations quotidiennes qui correspondent aux activités de l'entreprise.
- Les seconds ont pour objectifs principaux d'aider les cadres et dirigeants de différents niveaux à prendre des décisions opportunes.

#### 3.1.1 Système supports d'opérations :

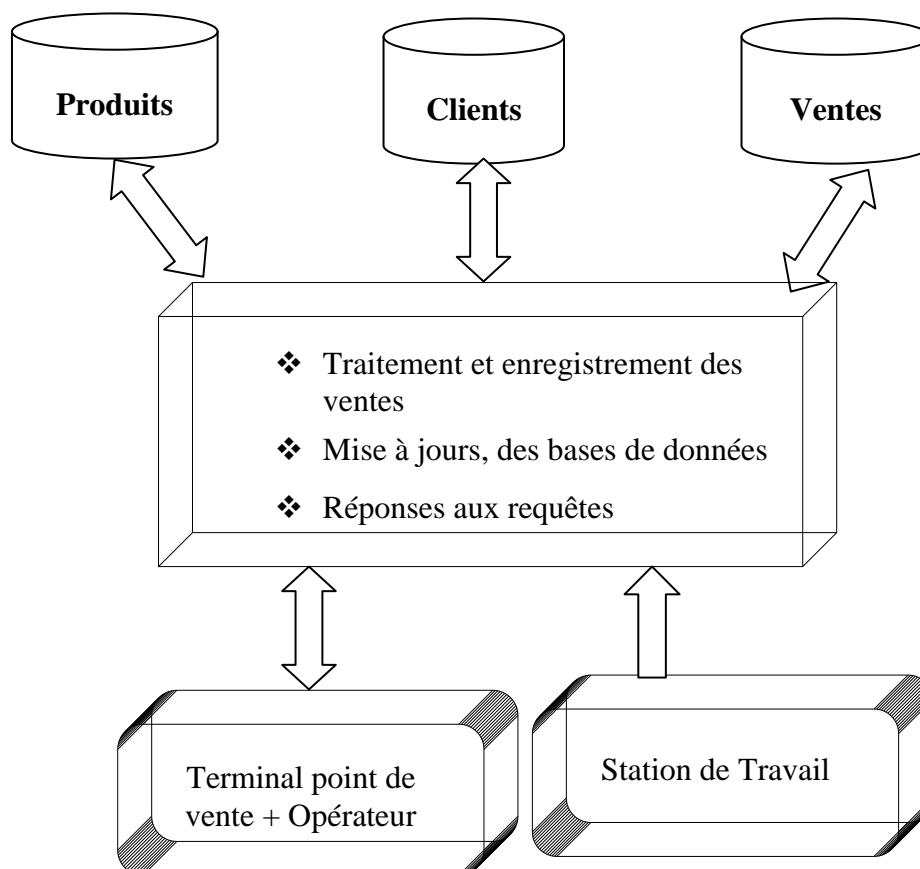
Ces systèmes qui « automatisent » particulièrement et « informent » sur le déroulement des activités peuvent être de différents types :

### 3.1.1.1 Système de traitement des transactions :

Chaque organisation, chaque entreprise accomplit de nombreuses transactions, telles que les ventes ou achats, la préparation et la conduite de ces transactions exigent de nombreuses opérations de traitement de l'information, souvent imbriquées avec des opérations matérielles. En outre, ces transactions produisent de l'information, leurs différents résultats doivent être enregistrés dans des bases de données qui servent à la conduite des opérations et management de l'organisation.

Le schéma suivant illustre un exemple de système de traitement des transactions :

Figure II. 7 : Les composantes et fonction d'un système d'information



### 3.1.1.2 Support de contrôle des processus industriels :

Dans la plupart des Activités industrielles, le fonctionnement des matériels de production

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

(machines, outils .... etc.) est contrôlé par des ordinateurs qui applique des modèles de contrôle, ce fonctionnement produit ainsi des informations (Quantités produites, incidents de fonctionnement ...etc.) qui peuvent être mémorisées et exploitées par d'autres systèmes d'informations, de même, à côté de ces systèmes de production assistée par ordinateurs (P.A.O) on trouve des systèmes de conception assistée par ordinateurs (C.A.O) ou dessin assistée par ordinateurs (D.A.O) ou services des bureaux d'études.

### **3.1.1.3 Support des opérations de bureau et communication :**

Sous le terme de bureautique ont été développés des systèmes d'information ayant pour but d'automatiser au moins partiellement, des activités de bureau et de manière plus générale, des activités de communication de l'organisation (production de documents ou de message non formels).

### **3.1.2 Système supports de gestion :**

L'objectif principale est de fournir des informations aux décideurs et de les assister dans leur processus de décision on peut distinguer :

#### **3.1.2.1 Système de production de rapports :**

Dans la plupart des organisations ont formalise la communication d'informations essentielles à l'aide de rapports périodiques : tableaux des ventes de la semaine par rayons, par catégories de clients, liste des incidents de fabrications, tableaux retraçant l'exécution du budget mensuel avec écarts .... etc. .

Le système comptable traditionnel est souvent le pivot de ces ensembles de rapports qui peuvent être produit :

- Systématiquement a périodicité prédéfinie.
- Avec la demande d'un utilisateur.
- Si les circonstances le justifient par exemple une apparitions d'encrant importants.

Ces rapports exploitent les résultats fournis par les différents systèmes de traitement des transactions et peuvent les présenter sous des formes variées adaptées à la fonction et au niveau hiérarchique des utilisateurs.

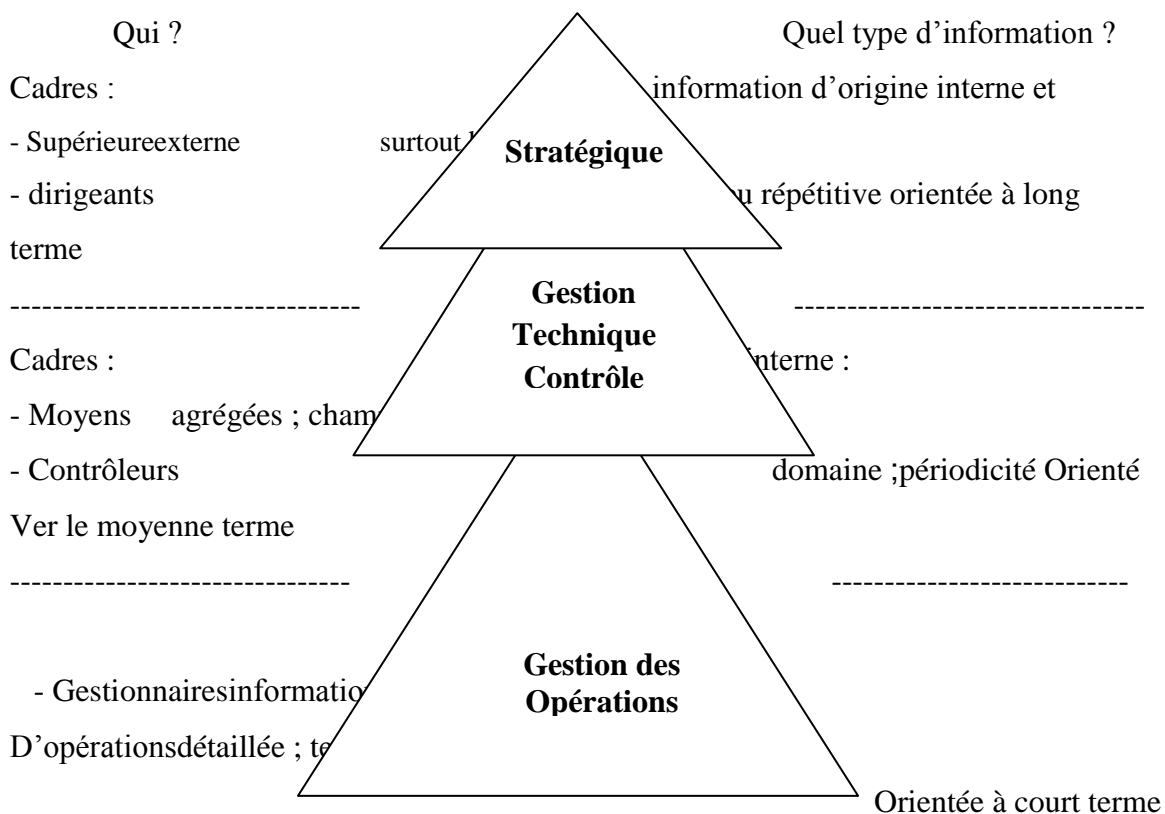
#### **3.1.2.2. Système d'aide à la décision :**

Dans l'organisation, ces systèmes ont pour objectif d'assister les décideurs dans le processus de

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

prise de décision, ces décisions varient en fonction de la position hiérarchique des décideurs (utilisateurs) dans l'organisation ce qui illustré dans le schéma suivant :

**Figure II.8 : système d'aide à la décision et niveau organisationnels**



Ce schéma nous résume comment les décisions sont prises au sein d'une organisation, tout organisation est piloter par une direction, une équipe dirigeante interne ou externe à l'organisation, ce système de pilotage ou système stratégique engage un plan stratégique il contient des décisions, finalités, et objectifs à long terme suivi des actions à mettre en place ainsi les ressources a allouer pour atteindre les objectifs fixer puis, ce plan est adresse au système de gestion technique contrôle ou bien le système tactique qui est dirigé par des contrôleurs, ils organisent la collecte et l'affectation des ressources pour parvenir aux objectifs définit dans le cadre stratégique et généralement les décisions sont à moyens terme, ensuite le plans est transmis au système opérationnelle qui est pris en charge par des gestionnaires d'opérations, Ils appliquent dans le cadre de la gestion courante l'utilisation

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

optimal des ressources dans le cadre de réalisation des objectifs fixe ,dans ce système les décisions sont à court terme .

Au- de-là de cette segmentation classique on peut observer une grande variété de système d'aide à la décision :

➤ **Système interactifs d'aide à la décision :**

Il s'appuie sur un ensemble d'outils d'intelligence artificielle pour la manipulation des données, statistiques pour l'exploration, le filtrage et l'analyse pour la représentation des

Informations. Les données, provenant d'autres systèmes d'information de différentes unités internes (marketing, production, vente, finances, ressources humaines ... etc.).

➤ **Système experts :**

Qui poursuivent le même objectif que les précédents mais où l'assistance consiste à reproduire et à communiquer le raisonnement d'un expert (incorporé dans un logiciel) placé face aux mêmes problèmes que le décideur.

➤ **Système d'information pour dirigeants :**

Conçu pour répondre aux besoins de la haute direction d'une organisation ou entreprise, ce système fait partie du système d'information de gestion et diffère d'un système d'aide à la décision, dans la mesure où sa fonction principale est de fournir de l'information.

➤ **Système d'aide à la décision collective :**

Assiste le processus de décision de plusieurs décideurs travaillant sur le même problème soit dans le même lieu au même moment, soit simultanément dans des lieux séparés, soit à des instants différents de manière proche ou éloignée.

La distinction présentée précédemment entre les différents types de systèmes est simplement fonctionnelle. En pratique, on construit des « applications informatiques » qui correspondent à un certain domaine dans l'organisation cette réalisation peut inclure du support aux transactions, des possibilités de communication et de l'aide à des processus de décisions, simultanément, il y a intégration des différentes composantes, généralement par le partage de données communes.

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

### 3.2 Caractéristique d'un système d'information :

Le système d'information présente un bon nombre de critères qui sont :

- **Différenciation** : quand le système d'information apporte une nouvelle source valorisable auprès des clients et autres partenaires extérieures.
- **Conformité** : lorsque le système d'information aide au maximum des décideurs en leur offrant des résultats accessibles et utilisables.
- **Economie** : un système d'information est économique lorsqu'il utilise le minimum de ressource possible.
- **Efficacité** : le système d'information est efficace lorsqu'il apporte des gains à l'organisation.
- **Fiabilité** : lorsque le système d'information fonctionne de façon sûre, pendant un temps donné.
- **Pertinence** : un système d'information est pertinent s'il répond exactement et précisément aux exigences de l'organisation telle que le cahier de charge.
- **Rapidité** : un système d'information est rapide s'il peut accomplir des opérations dans des délais record.

## 4. Rôles et Fonctions des systèmes d'informations

### 4.1 Fonction d'un système d'informations :

On peut distinguer quatre fonctions principales du système d'information, à savoir :

- **Collecte et saisie de l'information** : il s'agit de rassembler et de recueillir des informations existantes et connues par l'organisation.
- **Mémorisation** : cette fonction consiste à archiver judicieusement l'information ce qui permettra à l'utilisateur de les retrouver lorsqu'il est souhaitable.
-

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

- **Traitement** : c'est l'élément dynamique du système car cette fonction est associée à la notion de transformation d'un stock d'information qui sont préalablement considérées comme étant brutes. Cette fonction consiste à l'application d'un ensemble de théories et modèles sur les données afin d'obtenir les résultats reflétant la réalité de cette information.
- **Diffusion** : la diffusion des résultats obtenue après l'opération de traitement effectuée sur les données consiste à la transmission de ces résultats sur un support aux différents utilisateurs soit de l'environnement externe ou interne.

### 4.2. Le rôle du système d'information dans la performance de l'organisation :

Le système de l'information permet à l'organisation :

#### 4.2.1. L'efficacité du fonctionnements interne :

Le système d'information garantit à l'organisation plus d'efficacité car il favorise les éléments suivants :

- Réduction de la pénibilité des tâches répétitives en favorisant l'automatisation.
- Réduction des tensions entre les salariés en contribuant à leur fournir des informations plus objectives.
- Amélioration de la circulation de l'information
- Optimisation de la qualité en réduisant le nombre d'erreurs et en actualisant les informations plus rapidement
- Assure une meilleure protection des données.
- Fournit aux dirigeants des informations nécessaires à la prise de décision, rend ces décisions plus efficaces et rapides

#### 4.2.2. Communiquer avec son environnement :

Les parties prenantes externes qui sont en relation avec le système d'information peuvent être : les clients, les banques, les administrations. Le système d'information permet l'amélioration des relations avec ces différents partenaires en leur fournissant des informations de qualité le plus rapidement possible qui génère parfois une source de revenu supplémentaire qui est le cas

## CHAPITRE 2 : Le Système d'information.

---

du SIGAD que nous allons traiter dans le chapitre suivant. La mise en relation des systèmes d'information contribue à l'efficacité générale des organisations

### **Conclusion :**

Système d'information apporte un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales pouvant être combinées : fournir de l'information, assister le travail humain, automatiser le travail. Les systèmes de travail qu'il assiste peuvent être individuels ou collectifs. L'usage du **SI** peut être obligatoire, recommandé ou discrétionnaire mais dans tous les cas, les caractéristiques du **SI** sont déterminées par ses finalités, c'est à dire par les objectifs de l'organisation auxquels il doit contribuer.

## ***Chapitre III***

### ***la Modernisation de l'Administration des douanes par le SIGAD***

### **Introduction :**

Dès 1995, la douane algérienne a procédé à la mise en place d'un système d'information et de gestion automatisé « **SIGAD** » et cela après la réalisation du centre national de l'informatique et des statistiques « **CNIS** » afin d'accélérer la procédure du dédouanement et permettre d'avoir une plus grande rapidité dans l'accomplissement des formalités douanières.

Ainsi, la simplification des opérations du commerce extérieur avec les exigences de l'exercice d'un contrôle plus efficace et la réalisation des statistiques sur le commerce extérieur en temps réel, ne pouvait être envisageable que sous l'angle de recours aux technologies récentes de l'information.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section sera présenter l'organisme d'accueil de la DOUANE ainsi que ses missions ensuite et sa démarche.

#### **1. Histoire de la douane :**

Au lendemain de l'indépendance et jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 1964, les services des douanes et finance extérieurs ont constitué une même direction au sein du ministère des finances. La sous-direction des douanes était composée de deux bureaux :

- Le premier, chargé de la législation et du contentieux.
- Le second chargé du personnel, du matériel et de l'organisation des services.

Cet organigramme était inspiré de celui de l'ancienne 5<sup>ème</sup> division de la direction générale des finances de l'époque coloniale qui n'était chargée que des tâches d'exécution, d'organisation et de gestion.

Etaient omises la politique tarifaire, la législation et la réglementation douanière qui étaient conçue, par la direction générale de douanes et des droits indirects à Paris (France).

A partir du 1<sup>er</sup> septembre 1964, la dissolution faite par la direction des finances extérieures et des douanes, résultant de la création d'une direction des douanes au sein du ministère de l'économie nationale a mis fin à cette situation. Des modifications ont été apportées à l'organisation interne de cette nouvelle structure. le décret Numéro 71-259 du 19/10/1971, portant réorganisation de l'administration centrale du ministère des finances.

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

L'évolution économique du pays, l'intervention des mesures de décentralisation, ont peu à peu rendu cette organisation trop étroite et fait apparaître la nécessité de nouvelles structures aptes à prendre en charge l'ensemble des tâches relevant de l'administration centrale des finances (décret du 17 juillet 1982).

Il a été mis en place une direction générale des douanes et cette situation a duré jusqu'à l'intervention du nouvel organigramme mis en place en octobre 1990.

En synthèse, l'évolution historique de l'administration des douanes algériennes peut être résumée comme suit<sup>1</sup>:

- Du 01/09/1964 à octobre 1971 : réorganisation de la douane nationale adaptée à l'esprit de l'économie nationale (décret n°71-259 du 19/10/1971).
- D'octobre 1971 au 17/07/1982 : la décentralisation des services qui a suivi l'évolution économique du pays.
- De juillet 1982 à octobre 1990 : l'administration des douanes s'adapte à l'esprit de l'économie du marché.
- Le décret sus énoncé portait sur la réorganisation de l'administration centrale du ministère des finances et son adaptation à l'esprit de l'économie nationale, qui a marqué son évolution
- De 1971 au 11/07/1982 : la décentralisation des services a suivi l'évolution du pays.
- De 1982 à 1990 : l'administration des douanes est centralisée.
- De 1990 à nos jours : l'adaptation en profondeur de l'administration a l'esprit de l'économie du marché.

### **2. Définition de la douane :**

La douane est un service public qui rentre dans la catégorie des administrations de l'Etat. Elle consiste à élaborer un contrôle juridique et économique des frontières nationales. Son importance est apparue suite à la libéralisation des échanges et l'internationalisation croissante de l'activité économique, toutes les marchandises importées ou à exporter doivent faire l'objet d'une déclaration en douane en précisant les éléments de droits et en assignant aux marchandises importées ou exportées un régime douanier.

---

<sup>1</sup> « La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD » document édicte par le DGD p6

### 3. Les missions de la douane :

Les missions de la douane sont généralement fixées dans la loi douanière qui détermine également son propre champ d'application ainsi que les prérogatives principales. Les droits et les devoirs des agents des douanes chargés de les appliquer.

Si, durant les années de l'économie dirigée, le rôle de la douane se limitait à la perception des droits et taxes douaniers, la lutte contre la contrebande et l'élaboration des statistiques et du commerce extérieur, la nouvelle politique économique adoptée par l'Etat algérien après les réformes opérées sur les entreprises publiques telle que le secteur bancaire et l'ouverture du commerce extérieur algérien en 1991, ont permis à l'administration des douanes de reprendre ses missions principales universellement reconnues à savoir :

- Les missions générales.
- Les missions secondaires.

#### 3.1 Les missions générales :

Conformément à la disposition de l'article 3 du code de la douane algérienne, les missions générales de la douane se composent de deux missions :

##### 3.1.1 La mission fiscale :

La mission fiscale que l'administration des douanes est chargée d'assurer a pour objet :

- Le recouvrement des droits et taxes auxquels sont soumises les marchandises à l'importation comme à l'exportation.
- Assurer et veiller à l'application de la loi douanière, des conventions douanières bilatérales ou multilatérales régissant la circulation des marchandises à l'entrée comme à la sortie du territoire douanier.
  - Assurer la surveillance dans le rayon des douanes frontières, des conventions douanières
  - Bilatérales ou multilatérales régissant la circulation des marchandises à l'entrée comme à la sortie du territoire douanier.
- Assurer la surveillance dans le rayon des douanes frontières terrestres, maritimes (ports), aériennes (aéroports), et les zones franches.
- Application de la législation des échanges lors du passage physique des frontières. Pour permettre à l'administration des douanes la réalisation et la mise en œuvre des dispositions contenues dans la mission fiscale, l'Algérie a signé un nombre considérable de conventions

bilatérales et multilatérales avec les pays tiers dans le cadre de l'assistance mutuelle et administrative conformément aux dispositions de la convention douanière de Nairobi au Kenya le 9 juin 1977 que notre pays a ratifié.

### **3.1.2 La mission économique :**

L'institution douanière constitue un intervenant privilégié, voire important dans la régulation des échanges commerciaux qui s'effectuent entre notre pays et les pays tiers, mais aussi de protectionniste de notre économie nationale qui est en pleine expansion. Pour ces raisons, un ensemble de missions à caractère économique lui ont été assignées dont elle a la charge d'application entre autres :

- L'application des mesures de protection de la production nationale contre la concurrence déloyale des produits étrangers en les soumettant à des droits compensateurs et des mesures de prohibitions non économiques. Editées soit à l'importation ou à l'exportation et ce à titre conditionnel ou absolue.
- Protection des consommateurs par le contrôle formel des importés en les soumettant au contrôle des normes, de qualité, de conditionnement et d'emballage.
- Contrôle de l'authenticité de l'espèce, de l'origine et de provenance des produits importés des pays qui traitent, défavorablement du commerce extérieur.
- Aide et assistance aux entreprises économiques à caractère exportatrice leur appliquant les facilitations douanières prévues par la loi douanière à cet effet.

### **3.2 Les missions secondaires :**

En plus des missions fiscales et économiques contenues dans les missions principales de l'administration des douanes, s'ajoutent les missions secondaires qui consistent en l'assistance aux institutions de l'Etat par :

- L'application des mesures de protection de la santé, des personnes et des animaux en exerçant des contrôle sanitaires, phytosanitaires, vétérinaires et de qualité sur les produits et animaux importés.
- La protection des consommateurs, en soumettant les produits de consommation non Alimentaires et les produits domestiques de fabrication et de sécurité.

- Lutte contre le trafic de drogues et stupéfiants et contrefaçons en librairie.
- Assurer la protection de la faune et de la flore.
- Assurer la protection du patrimoine culturel, artistique, historique, et archéologique de notre pays.
- Protège sous l'égide de L'OMPI, la propriété intellectuelle relative aux inventions, dessins et modèles et des marques.
- La protection des personnes en recherchant les marchandises prohibées à titre absolue, tel que les armes, explosives, les produits chimiques dangereux.

### **4. Démarche stratégique de la Douane (2016-2019)<sup>2</sup>:**

La direction générale des Douanes a créé un plan stratégique pour la période 2016/2019 dans le cadre de la contribution à l'amélioration du climat des affaires notamment dans le classement mondial Doing Business<sup>3</sup> ainsi qu'au renforcement de la lutte contre le crime économique (délinquance fiscale, contrefaçon, contre bande), avec une vision d'anticipation des risques. Ces plans ont été avancés lors d'une rencontre à laquelle ont assisté des membres du gouvernement, des responsables d'organisme économique et d'organisation patronale. Placé sous le thème « une stratégie au service de l'économie nationale ». A

l'occasion de la présentation de ce nouveau plan, le Directeur Général des Douanes, Kaddour Bentahar, a indiquée que cette stratégie s'inscrivait en droite ligne du plan d'action du gouvernement pour le développement économique. Ce plan est axé autour de principes devant lui permettre d'atteindre ses objectifs, il s'agit de :

- Valoriser les facilitations douanières avec une simplification des procédures au niveau des différents postes du contrôle de commerce extérieur, tout en privilégiant l'entreprise exportatrice hors hydrocarbures.
- Renforcer les capacités de contrôle avec l'encouragement du contrôle « intelligent et oriente », c'est à dire non répressif mais plutôt en faveur de l'entreprise et de l'économie nationale.
- 

---

<sup>2</sup> « La modernisation de l'administration des douanes par le SIGAD » document édicté par DGD p16

<sup>3</sup>Le classement "Doing Business" classe 189 pays par rapport à leur facilité à faire des affaires. Créé en 2002 par le **groupe de la banque mondiale**, ce classement mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 189 économies et dans certaines villes au niveau infranational et régional.

- Mettre en place une centrale des risques avec recours à une expertise étrangère afin de mieux cerner l'acte de contrôle.
- Rationaliser l'utilisation des moyens logistiques et budgétaires avec la priorisation de réalisation des projets d'équipement et de renforcement des instruments susceptibles d'accroître les recouvrements budgétaires de la Douane.
- Assurer la consolidation du dispositif législatif et réglementaire.
- Moderniser la gestion des ressources humaines avec la valorisation de cette ressource.
- Professionnalisation et la formation en créant des passerelles université-Douane, ainsi que nouvelle organisation des services. Cette réorganisation des services prévoit une fusion du centre national de l'information et des statistiques douanières « CNIS » et du centre national des transmissions des Douanes « CNTD » (afin d'éviter le cloisonnement des structures en charge des technologies de l'information et de la communication « TIC »),
- La refonte du système d'information avec la généralisation du recoud aux « TIC »
- La promotion de la communication interne et externe dans le but de développer un service de proximité et à l'écoute de ses usagers et partenaires.
- Instaurer la fonction d'audit pour renforcer le contrôle préventif, visant à élaborer une cartographie des risques et délimiter le pouvoir discrétionnaire des agents des douanes avec responsabilisation des cadres supérieurs régionaux et locaux sur les agissements de leurs équipes.

### **Section 02 : Présentation de la structure d'accueil (CNIS)**

Cette section portera sur la présentation de la structure d'accueil qui est le CNIS sa définition, ces missions et objectifs

#### **1. Evolution et rôle du CNIS :**

L'administration des douanes est sous la tutelle du ministère des finances, elle est dirigée par une direction générale des douanes (DGD) qui dirige six (6) directions extérieures :

- **Directions Régionales**
- **Inspections**
- **Les bureaux des douanes**

- **Ecole des douanes**

- **Centre de l'informatique et de statistique (CNIS)**

Etant l'un des piliers de l'économie nationale, l'administration des douanes se devait de moderniser ses structures afin d'aborder les nouvelles données du monde économique, caractérisées par la libération du commerce extérieur.

A cet effet, il a été créé, conformément au décret n° :93-334 du 27/12/1993, auprès de la Direction générale des douanes, un centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS), Ce centre a été baptisé depuis son inauguration le 25 novembre 1995, au nom de «Moussouni Abdellah» et il est dirigé par un directeur secondé par deux sous-directeurs chargés respectivement :

- **Sous-directeur de l'informatique** : assisté de quatre (4) chefs de bureau, chargés :

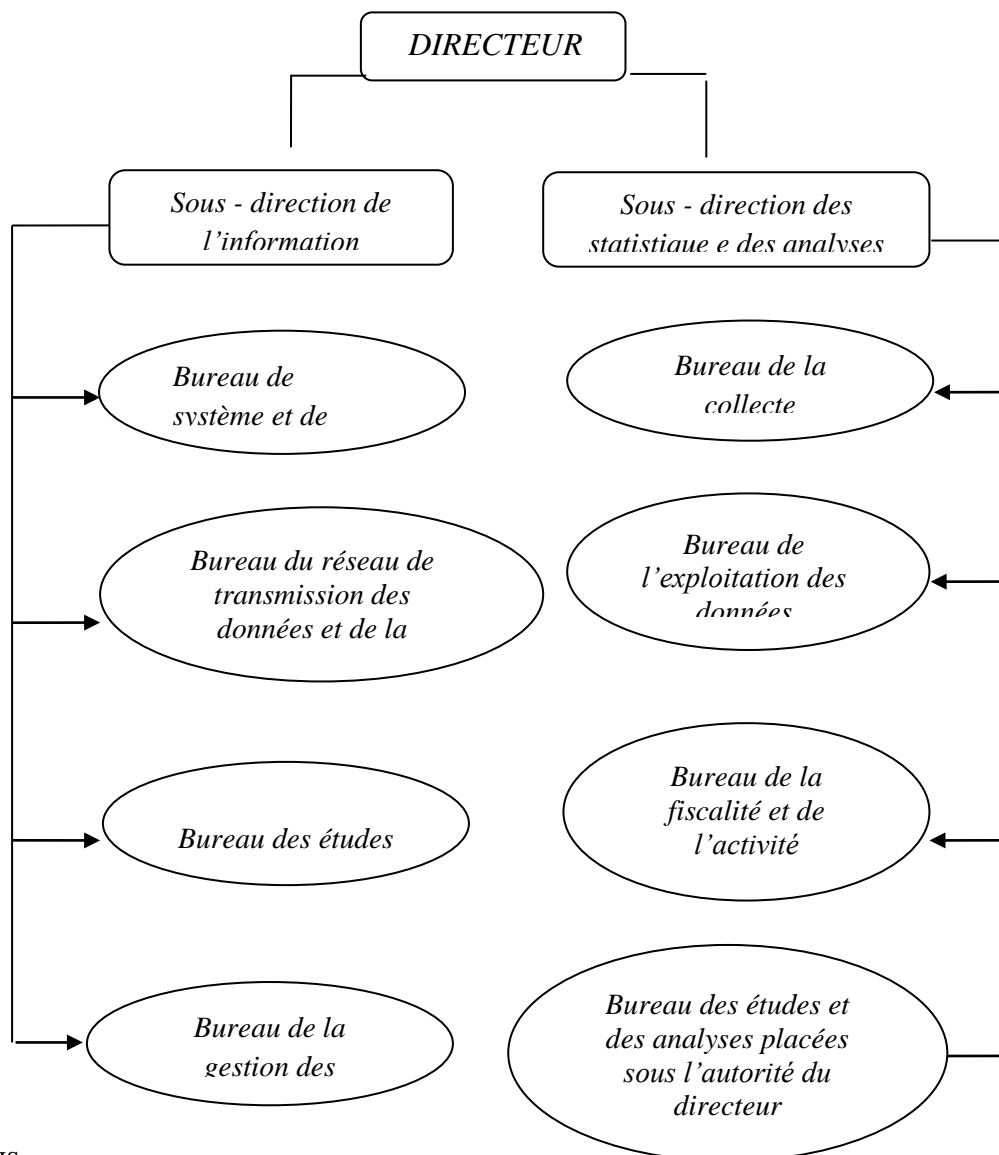
- Du système et de l'exploitation.
- Du réseau de transmission de données et de la maintenance.
- Des études et de développement.
- De la gestion des moyens.

- **Sous-directeur des statistiques et des analyses** : assisté de quatre (4) chefs de bureau, chargés :

- De la collecte et du contrôle des données.
- De l'exploitation des données.
- Des statistiques de l'activité douanière.
- Des études et des analyses.

### **2.Organigramme du CNIS :**

Figure III.1 : Organigramme du CNI



Source : CNIS

### 3. Missions et Objectifs des différentes structures :

Le centre national de l'informatique et des statistiques a pour missions :

- D'exploiter les procédures de traitement des projets informatiques.
- De mettre en place et d'administrer le réseau de transmissions de données du SIGAD
- D'assurer l'efficacité et la sécurité du réseau.
- De collaborer avec le centre national des transmissions des douanes en matière de
- développement et de maintenance du réseau de transmission de données du SIGAD.

- De concevoir et de réaliser les projets informatiques selon les besoins exprimés par les services des douanes.
- De développer la performance du système d'information et de gestion automatisé des douanes et d'en assurer l'extension
- D'assurer la généralisation de l'informatique de gestion administrative et technique des services des douanes
- De veiller à la formation continue spécialisée des personnels informatiques et administratifs du centre.
- De collecter, de vérifier et coder les données statistiques sur la base des déclarations en douane.
- De contrôler les données statistiques, après traitement informatique.
- De vérifier et de consolider les données statistiques des bureaux de douane non informatisés.
- D'élaborer les statistiques du commerce extérieur selon les besoins exprimés et d'en assurer la communication et la diffusion par tous moyens adéquats .
- D'analyser les résultats statistiques du commerce extérieur.
- D'élaborer toutes études et analyses économiques liées au commerce extérieur.

### **Section03 : Impacte du SIGAD sur la performance de la douane**

L'objet de cette section est d'expliquer la contribution di SIGAD dans l'amélioration des services de douanes .

#### **1. Présentation et analyse du SIGAD**

##### **1.1 Identification du SIGAD :**

Le « SIGAD » : c'est le système informatique de gestion automatisé des douanes .

Ce système s'étend actuellement sur trente-deux (32) sites, répartis géographiquement sur le territoire national et reliés au site centrale (CNIS), Il se caractérise comme étant un système qui fonctionne 24/24 en tempsréel et en temps différé, et prend en charge les marchandises dès leur embarquement jusqu'à leur enlèvement.

### 1.2 Objectifs du SIGAD :

Mis en place depuis octobre 1995, le nouveau système informatique des douanes SIGAD vise à réaliser les objectifs suivants :

- La refonte du système d'information des Douanes afin de répondre aux exigences d'une économie de marché qui impose des approches et des règles de fonctionnement aptes à répondre à la transparence et à la performance.
- La maîtrise du processus de dédouanement à travers les différentes étapes prévues à cet effet
- Le contrôle efficace, l'uniformisation, la fiabilité, la célérité et la transparence dans l'application de la réglementation sur tout le territoire national.
- La maîtrise du mouvement des marchandises au niveau des zones portuaires et aéroportuaires.
- La disponibilité permanente et en temps opportun des statistiques sur le commerce extérieur.
- La vulgarisation de l'utilisation de l'outil informatique à travers sa généralisation et l'adaptation des services aux nouvelles techniques de gestion dont l'informatique constitue le moyen incontournable.
- La mise en œuvre d'une politique de formation cohérente capable de préserver la continuité du service public mais aussi d'apporter une valeur ajoutée professionnelle à même de garantir l'exercice effectif des prérogatives de puissance en matière de contrôle du commerce extérieur.

### 1.3 Diagnostic et démarche entreprises par la douane

Comme pour toute démarche stratégique, un diagnostic s'avère indispensable

#### 1.3.1 Diagnostic :

Pour bien mener sa stratégie de développement de l'information, la direction générale des douanes (DGD) a initié un diagnostic, au courant de l'année 1993, pour mesurer les vulnérabilités et les atouts de la douane. Ce diagnostic a fait ressortir les points faibles du

système informatique mis en œuvre dans cette administration depuis 1986 . Il caractérisé par<sup>4</sup> :

- La fréquence des défaillances techniques (électricité ,climatisation.) ou d'éléments matériels a souvent été à l'origine de l'arrêt du processeur central, limitant ainsi les performances du système.
- L'absence d'une vérification et d'une maintenance régulière du matériel informatique constituait un grand risque pour les ressources de la machine dans la mesure où toute la base de données ainsi que les logiciels destinés à sa gestion risquaient d'être perdus.
- La limitation du système d'information aux seuls axes constitués par le manifeste, le tarif douanier et l'édition de la déclaration en détail.
- La non disponibilité de dossier d'analyse et d'exploitation permettant d'assurer le suivi et la mise à jour des logiciels.
- L'absence totale de normes électriques et climatiques au niveau des sites déportés.
- Faiblesse de la qualité des lignes de transports de données Additionnaient aux insuffisance ci-des sous énumérées, il convient de préciser que cette période a été marquée par l'absence totale d'un schéma directeur informatique capable de jeter les bases solides pour une utilisation durable et efficace.

### **1 .3.2 Prescriptions éventuelles :**

A la lumière de ce diagnostic, une prise de conscience a été axée sur le principe de l'amélioration de l'outil informatique pour cela l'administration des douanes avait, en ce temps-là, le choix entre deux possibilités :

- Soit, elle acquiert directement un système prêt à être utilisée, c'est à dire un système « clé en main » auprès d'organismes internationaux ou pays tiers.
- Soit, elle privilégie le développement d'un système pareil, par ces propres ressources, assiste de professionnel nationaux du domaine.

---

<sup>4</sup> « La modernisation de l'administration des douanes par le SIGAD » document édicté par DGD p25 ;27

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

Au vu de plusieurs considérations qui ne favorisent pas l'option de la première possibilité (l'aspect dépendance qu'elle créerait, l'absence de culture informatique au niveau de

l'administration des douanes, l'insuffisance du niveau de formation ...etc ), L'administration des douanes algérienne a opté pour la deuxième, à savoir le développement interne d'un système d'information des douanes qui s'appelle par la suite le « **SIGAD** ». Cette démarche a comme avantage :

- Réaliser une adaptation progressive du personnel douanier aux nouvelles techniques de traitement de l'information tout en capitalisant un savoir-faire.
- Faire participer les différents partenaires (opérateurs économiques, transitaires ; courtiers etc ...) à la conception et la mise en place d'un système

Dans sa démarche de mise en œuvre du système, l'administration des douanes a suivi six étapes communément admises dans le développement des systèmes d'informatiques :

1. **Etude de faisabilité** : qui consiste à fixer les objectifs, estimer les moyens et les ressources requis, évaluer les coûts, arrêter une stratégie et une politique cohérente d'action.
2. **L'analyse** : elle permet de dégager un diagnostic sur la situation existante et de connaître ainsi les besoins et les objectifs recherchés .
3. **La conception** : elle dépend du diagnostic arrêté et les objectifs définis, elle permet de proposer des solutions et faire les choix, tout en prenant en considération les orientations de gestion et d'organisation données par les principaux décideurs .
4. **La réalisation** : permettant de traduire les modèles conceptuels précédemment arrêté et de produire des logiciels .
5. **L'implantation** : qui permet l'installation de nouveau système et la formation de ses utilisateurs .
6. **L'exploitation et la maintenance** : pour assurer la viabilité du système et en terme de performance et de prise en charge de nouveau besoins.

### 2. Analyse du SIGAD :

#### 2.1 Les composantes du SIGAD :

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

Le système informatique de gestion automatisé des douanes « SIGAD » est en constante évolution. Le tableau suivant nous résume son évolution fonctionnelle :

**Tableau III.1 : Evolution fonctionnelle du SIGAD**

• Première version de S.I.G.A.D	Octobre 95
• Dédouanement à distance	Octobre 96
• SIS (système d'informations statistiques)	Juin 97
• Affectation automatique des déclarations	Avril 97
• Régimes douaniers économiques	Janvier 99
• Contentieux douanier	Novembre 99
• Le circuit vert	Février 2000
• Création du site web / informations sur le commerce extérieur	Avril 97
• Gestion de risque	Septembre 2004
• Accord d'association Algérie - UE	2 <sup>ème</sup> semestre
• DEV (déclaration des éléments de la valeur)	2005 /sep 2007
• Fourchette de valeur	Décembre 2007
• Gestion automatisé du TPD	Avril 2008
• NIF (Numéro identifiant fiscal)	Juin 2008
• ZALE (Zone Arabe de libre échange)	Janvier 2009
• SIGARH (Gestion des ressources humaines)	Janvier 2009
• Intégration du statut d'OEA dans SAGR	Juillet 2011
• SIDP (système d'information d'indicateur de performance)	Mars 2013
• La déclaration simplifiée	Juillet 2013
• Délai de dédouanement de 08 jours	Juillet 2013
• Accord préférentiel Algérie Tunisie (1 <sup>er</sup> Mars 2014)	Octobre 2013
• SIGAB	Mars 2014
• Système d'échange d'information douane – banque	Mars 2014
• Gestion des consignations	Mars 2014
• Incoterms	Février 2015
• Automatisation de la recette	Septembre 2015
	Janvier 2016

Source : CNIS document 2016

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

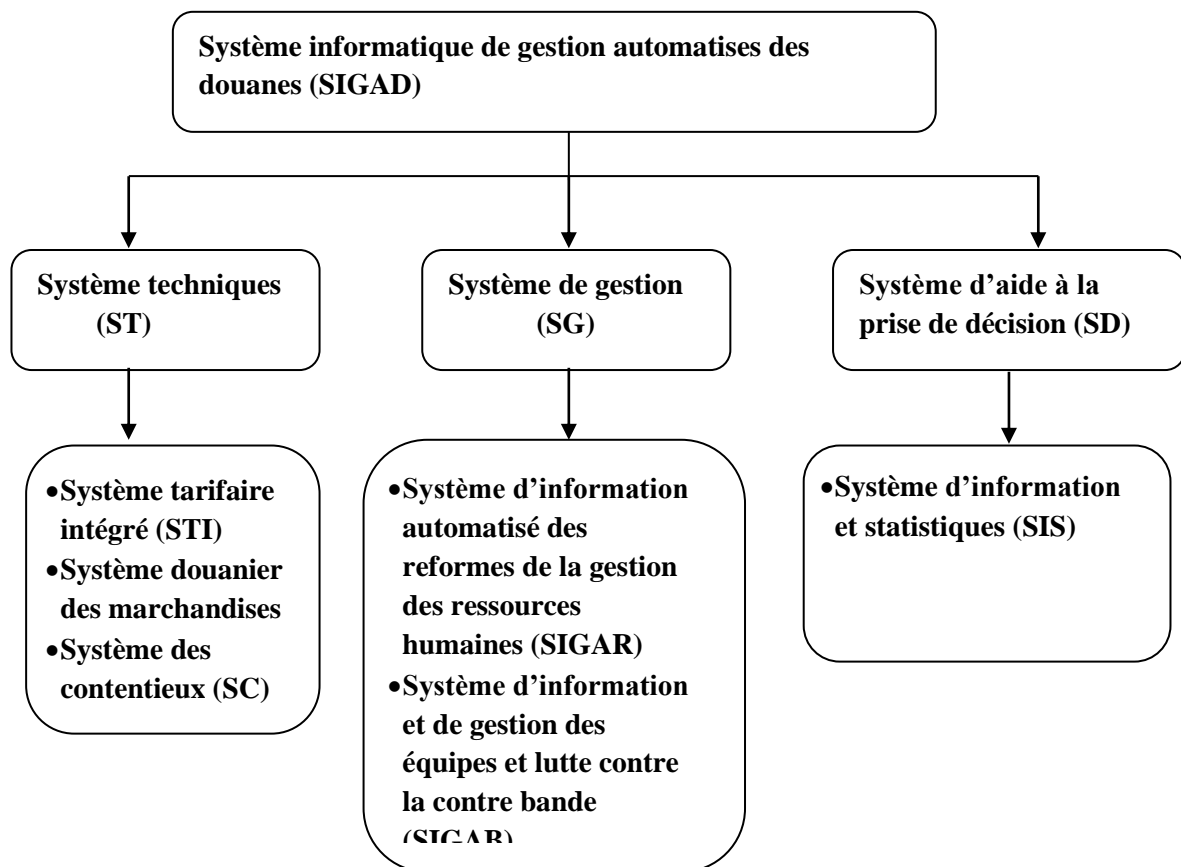
Avec toutes ces composantes, le « **SIGAD** » constitue une base de données riches, qui permet de surveiller les flux d'informations du commerce extérieur et de faciliter leur analyse et

aussi d'accélérer les opérations de dédouanement et d'accroître la fiabilité de l'information économique transmise aux pouvoirs publics et aux opérateurs économiques.

### 2.2 Les sous -systèmes du SIGAD :

SIGAD est connu comme outil d'information et un moyen automatique de gestion des opérations spécial dans le domaine douanier algérien (de dédouanement, application de la législation douanière, gestion et le suivi des litiges, suivi des statistiques commerciales). Il est connecté par un réseau de plusieurs sites décentralisés repartis sur le territoire national en fonction, de l'emplacement du CNIS, le système d'information principal du centre national est divisé en trois sous-systèmes, chaque sous-systèmes est divisée en d'autres sous-systèmes. Le schéma suivant va ne démontrer chaque sous système et son sous-systèmes :

Figure III.2 : Composants du SIGAD



Source : CNIS

### **2.2.1 Système technique(ST) :**

Ce système est défini, comme une technique qui permet une préparation quotidienne dans le domaine du travail et il est divisé en :

#### **2.2.1.1 système tarifaire intégré (STI)**

C'est un système qui contient un code de produits, des droits de douane et divers droits et législations applicables dans le domaine du contrôle du commerce extérieur.), il est composé de :

- La réglementation pour chaque position tarifaire assurant le contrôle du commerce Extérieur.
- Une taxation pour chaque sous position tarifaires.

Le tarif joue un rôle économique dans la mesure où c'est un instrument pour la protection du Marché intérieur et la sauvegarde des produits à l'exportation.

#### **2.2.1.2Le système de dédouanement informatisé :**

L'objectif principal du système d'information de dédouanement consiste à accélérer le processus de dédouanement par la réorganisation du système existant .Cette réorganisation est caractérisée par la mise en place de procédures simplifiées ainsi que le recours aux techniques de traitement de l'information .Dans ce système ,la prise en charge des marchandises se fait en deux phase .La première ,passage obligé, débutée par la prise en compte des marchandises manifestées et déclarées .Cette phase se termine par une orientation vers un processus spécifique(normal ou accélérer).La seconde , selon le processus choisi consiste en un ensemble d'opération effectuées pour aboutir à l'enlèvement de la marchandise.

#### **2.2.1.3 Système contentieux(SC) :**

C'est un système de gestion et de suivi des conflits potentiels survenant dans le processus d'exportation et d'importation

### **2.2.2 Système de gestion(SG) :**

Un système pour la conduite de diverses fonctions clés de l'administration des douanes il se compose en :

#### **2.2.2.1Système d'information automatisé de la réforme de la gestion des ressources humaine (SIGAR) :**

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

Ce système concerne la gestion de l'élément humains, l'organisation des activités qui lui sont confiées, la nécessité de préparer et organiser les différentes fonctions au sein du centre

### **2.2.2.2 système d'information et de gestion des équipes et lutte contre la contre bande (SIGAB) :**

Un système qui permet la collecte d'information sur l'activité des équipes douaniers dans le domaine de la lutte contre la contre bande, tout en exploitant et analysant tous leurs rapports

### **2.2.3 système d'aide a la prise de décision (SD) :**

Un système qui aide le directeur du CNIS à prendre la décision à travers, les sous-systèmes dont :

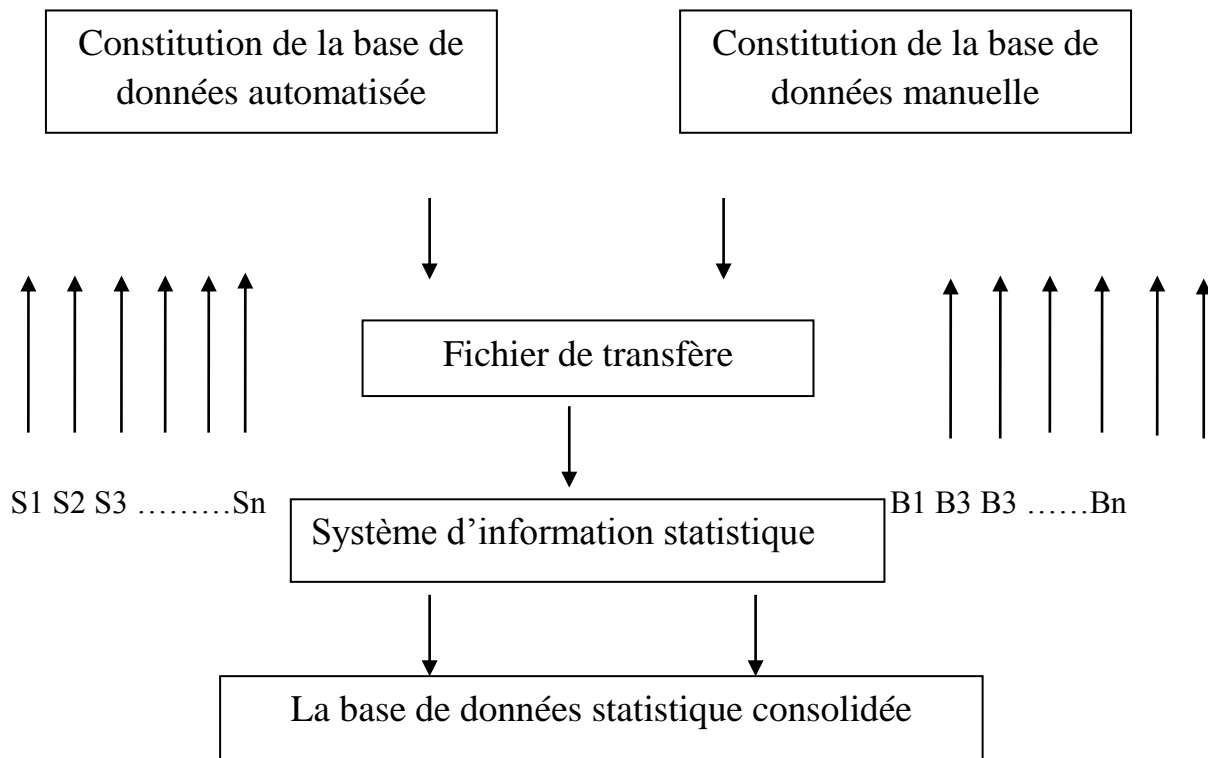
#### **2.2.3.1 Système d'informatique et statistique :**

Les sites (bureaux douaniers) informatisés de collecte des données de déclarations sont reliés par réseau de télécommunication au site central à Alger qui est le **CNIS**. Le **SIGAD** procède à la collecte de l'ensemble des déclarations saisies par les différent opérateurs et transitaires à travers les vingt-trois (23) sites connectés au site central. Une fois les déclarations contrôlées par l'inspecteur ce derniers procède à la délivrance du bon à enlever après que paiement des droits et taxes et l'édition de la quittance au niveau du bureau de la recette des douanes sont effectuées.

En ce qui concerne les bureaux douaniers non informatises les éléments principaux des déclarations qui ont une importance sur le plan statistique, sont saisie à posteriori par les services statistiques du **CNIS**, tout en effectuant au préalable un contrôle manuel, ces données vont constituer la base de données manuelle.

A travers ces deux bases de données (automatisées et manuelle), une banque de données consolidées est constituée. Elle servira comme fichier de base pour un transfert vers le système d'information statistique ou les différentes banques de données sont chargées ce qui est expliqué dans le schéma suivant :

Figure III.3 : collecte données à travers les sites automatisés et les bureaux manuels



Source : CNIS

### 2.3. Etape de dédouanement<sup>5</sup> :

Le SIGAD est caractérisé par une succession de différentes étapes de traitement du dédouanement qui sont énumérées ci-dessous :

#### ➤ Etape 01 : prise en charge du moyen de transport du voyage :

Le SIGAD enregistre toutes les informations liées aux moyens de transports et aux cargaisons transportées (pavillon, identification du moyen de transport, provenance, date d'arrivée, désignation des marchandises, quantités, destinataires...).

---

<sup>5</sup> « La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD » document édité par le DGD p32 ;36

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

Le manifeste<sup>6</sup> qui fait la déclaration sommaire de l'ensemble du changement du moyen de transport est ainsi introduit par les courtiers maritimes de leur propres locaux, le système fonctionnant 7jours sur 7 et 24heurs par jour.

Le consignataire<sup>7</sup> se doit introduire dans le système lors de la saisie du manifeste toutes les indications relatives à l'identification des containers et de leur contenu permettant ainsi

l'instauration d'une plus grande discipline dans la déclaration des marchandises par le rapprochement du délai légal qui est de 24heurs.

De même que le système en question permet de procéder au dédouanement partiel des marchandises contenues dans un même container appartenant à des différents opérateurs favorisant ainsi l'utilisation de ce genre de moyen de transport très commode et très économique

### ➤ **Etape02 :comporte trois phases**

#### • **Phase01 : déclaration en détails** <sup>8</sup>

Les marchandises importées ou exportées doivent être déclarées en détail, aux services douaniers par l'indication des éléments nécessaires pour la liquidation des droits et taxes<sup>9</sup>l'application de la réglementation en vigueur et l'établissement des statistiques en douanières.

En dehors de leurs propriétaires, les marchandises peuvent être déclarées par les personnes physiques ou morales ayant obtenu largement en qualité de commissaire en douane accompagner d'un document pour l'appui de sa déclaration ce document permet à la douane l'identification des marchandises importées ou exportée et le contrôle de la recevabilité de la déclaration il se compose de :

1. Registre de commerce : Le registre de commerce doit avoir un lien entre l'activité exercée et le produit à import
2. Identifiant fiscale : Il est délivré par les services des impôts.

---

<sup>6</sup>Le manifeste : est une compilations de renseignement sur les marchandise transportées par un moyen de transport ( bateau,avion,camion, péniche .. )

<sup>7</sup>Le consignataire : effectue l'ensemble des opérations administratives, techniques et commercial du navire lors de son escale au port

<sup>8</sup>Déclaration en détail : est l'acte par lequel le déclarant indique le régime douanier à assigner au marchandises et communique les éléments requis pour l'application des droits et taxes et pour les besoins du contrôle douaniers

<sup>9</sup>La liquidation des droits et taxes : détermination du montant des droits et taxes à percevoir

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

3. Facture commerciale : La facture commerciale doit comporter la date, le numéro, la désignation de la marchandise, le prix unitaire, le prix global, la quantité, l'incoterm utilisé dans la transaction, la signature et le cachet du vendeur.

4. Mandat du commissionnaire en douane : Lorsque les marchandises ne sont pas déclarées par leur propriétaire mais par un commissionnaire en douane, la déclaration en détail doit être accompagnée du mandat du commissionnaire en douane.

5. Documents d'inspection aux frontières : Ces documents sont exigés lorsque la marchandise de par sa nature est soumise à un contrôle aux frontières, il s'agit des contrôles relatifs aux :

- Inspections sanitaires : animaux et produits d'origine animale ;
- Inspections de contrôle de qualité et de conformité ;

6. Autorisations : Lorsque les marchandises sont soumises, à l'entrée ou à la sortie, à des autorisations prévues par des textes législatifs ou réglementaires, le déclarant doit les joindre à l'appui de la déclaration

7. Document justificatif de l'origine : Certificat de l'origine du produit importé ou exporté.

8. Titre de transport indiquant la nature de transport : Doivent être joints à la déclaration en détail les titres de transport (connaissance maritime, l'ATA, lettre de voiture).

9. La note de colisage Bon de détail :

Le bon de détail doit être produit, lorsque les envois contiennent des marchandises d'espèces tarifaires différentes, il est précisé dans le bon, par colis, l'espèce tarifaire, le poids, la valeur de chaque catégorie de marchandise.

Pour les opérations de groupage, la note de colisage doit indiquer :

- Le nom et l'adresse de chaque destinataire ou expéditeur ;
- L'espèce, le poids, la valeur du ou des différents lots de marchandises ;
- Le numéro d'ordre des différentes factures.

10. la note de détail : La note de détail peut être définie comme un document de synthèse de toutes les informations figurant sur les documents commerciaux et administratifs joints au dossier de dédouanement.

Les marchandises doivent être déclarées après leur déchargement dans les magasins, aires de dépôt temporaire et port sec. Elles peuvent séjourner au niveau de leurs lieu d'entreposage<sup>10</sup> pour une durée de vingt et un jours (21). Le délai de dépôt de la déclaration

---

<sup>10</sup>Lieu d'entreposage : le lieu où sont stockées les marchandises

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

est donc fixé à vingt et un jours (21) jours à compter de la date de déchargement des marchandises, à l'exception des marchandises périssables, pondéreuses ou dangereuses, le système autorise leurs déclarations avant leurs arrivées sur le territoire national et avant le dépôt du manifeste ; cela grâce à la procédure de facilitation de la déclaration anticipée qui permet à ce genre de marchandise et être enlevées et évacuées rapidement après leur débarquement.

Parallèlement au suivi de la situation douanière des marchandises sur le plan déclaratif, le système permet également de suivre le mouvement des marchandises afin de permettre à chaque instant de connaître son lieu d'entreposage.

Les marchandises qui n'ont pas fait l'objet de déclaration dans le délai légal de 21 jour sont mises sous le régime du dépôt. Elles peuvent être transférées, en dehors des zones portuaires vers les aires de dédouanement extra-portuaire, l'apurement est effectué par un extrait du manifeste. Cette procédure est nature à permettre le désengorgement des zones portuaires et aéroportuaires.

Les marchandises qui n'ont pas été enlevées dans le délai des quatre mois, peuvent être vendues aux enchères et ce qui concerne les marchandises appartenant à certaines administrations ou organismes spécifiques sont enlevées par un bon d'enlèvement<sup>11</sup> provisoire qui servira à apurer le manifeste.

### • Phase 02 : cotation et vérification

Après l'établissement de la déclaration les agents des douanes vérifient la recevabilité de celle-ci. L'objectif de cette opération est de déceler les inexactitudes ou omissions en rapport avec les énonciations et les documents produits à l'appui de la déclaration en détail, après que la déclaration est reconnue recevable par les services elle est enregistrée, cette opération donne lieu à l'affectation d'un numéro d'enregistrement de la déclaration en détail, l'enregistrement constitue un acte juridique, ensuite après l'enregistrement, la déclaration en détails fait l'objet de vérification :

### Déclarations orientées vers le circuit vert :

Les déclarations orientées vers le circuit vert ne font pas l'objet de contrôle immédiat, c'est-à-dire que les déclarations ne sont contrôlées et les marchandises ne sont vérifiées. Les

---

<sup>11</sup> Bon d'enlèvement : document présenté par le client au douanier de la zone pour procéder à l'enlèvement de la marchandise

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

marchandises sont enlevées dès le dépôt de la déclaration et l'acquittement des droits et taxes par le déclarant.).

### **Déclarations orientées vers le circuit orange :**

Les marchandises qui sont enlevées suite à un contrôle documentaire sont celles, dont les déclarations ont été orientées par le système SIGAD vers le circuit orange. Le contrôle

documentaire consiste à procéder à la vérification des éléments ci- après, par rapport aux documents joints :

- L'exactitude de l'espèce tarifaire des marchandises ;
- L'origine des marchandises
- La quantité (poids, surface, volume ou le nombre de marchandises), ainsi que les documents joints.

### **Déclarations orientées vers le circuit rouge :**

Les marchandises enlevées après un contrôle documentaire et vérification de tout ou partie des marchandises déclarées sont celles orientées par le système SIGAD vers le circuit rouge. Après avoir procédé à un contrôle documentaire, l'inspecteur procède à la vérification de tout ou partie des marchandises déclarées. La visite des marchandises est effectuée si les conditions ci-après sont réunies :

- Présence du déclarant : La vérification des marchandises doit obligatoirement être réalisée en présence du déclarant.
- Le lieu de visite : La visite des marchandises déclarées ne peut être faite que dans :
  - Les magasins et aires de dépôt temporaires ;
  - Les entrepôts pour les marchandises admises sous un régime douanier suspensif ;
  - Les locaux de l'opérateur économique sur demande de ce dernier et lorsque les circonstances le justifient (arrivage spécial, objet dont la manutention est difficile ou nécessitant des appareils ou des installations appropriés..... etc.).
- Prélèvements d'échantillon par l'inspecteur vérificateur : L'inspecteur vérificateur peut recourir au prélèvement d'échantillon en vue de divers effets :
- Détermination de l'espèce tarifaire des marchandises déclarées lorsque celle-ci ne peut être déterminée ou vérifiée qu'après un examen attentif du produit ;
- La détermination de la valeur ou l'origine de certains produits ;

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

- La préparation d'une expertise, en cas de contestation soumise à l'examen de la commission de recours.
- Contestation née de la vérification : La vérification effective des marchandises peut engendrer des divergences entre ce qui a été déclaré et ce qui a été constaté par l'inspecteur vérificateur.

Ces divergences peuvent porter sur les éléments suivants :

- Vérification de l'espèce, l'origine et la valeur ;
- Vérification du poids, de la longueur, du volume ;

Après accomplissement de la vérification, l'inspecteur procède à la rédaction du certificat de visite. Le certificat de visite est défini comme étant le compte rendu complet de la vérification, l'inspecteur doit mentionner le résultat de la vérification et employer selon les cas les formules suivantes :

- Admise pour conforme sur document lorsque la marchandise déclarée n'a pas fait l'objet d'une visite.
- Admise pour conforme après visite pour les marchandises ayant fait l'objet de visite physique
- Fausse déclaration

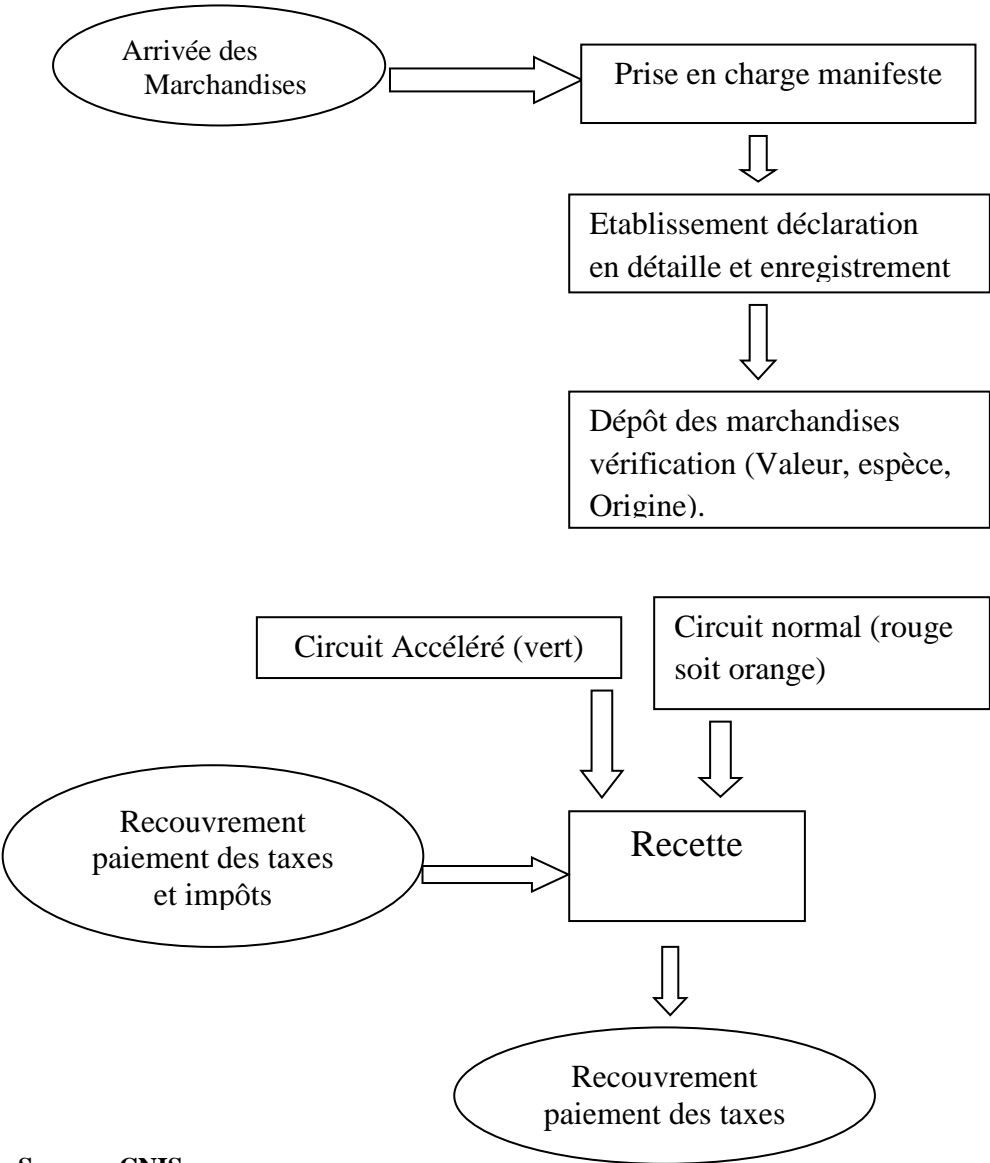
### • **Phase03 : Recouvrements des droits et taxes :**

Une fois les contrôles et vérifications effectués par les services douaniers sont achevés, il est procédé à l'édition automatique de la quittance des droits et taxes exigibles à acquitter par l'importateur pour disposer du bon à enlever lui permettant d'enlever sa marchandise.

Les écritures comptables et les imputations de crédit d'enlèvement sont prises en charge par le système ; le receveur dispose ainsi d'une situation fidèle de sa comptabilité à chaque fin de journée.

Le schéma suivant résume les étapes de dédouanement :

Figure III.4. : Etapes de dédouanement



Source : CNIS

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

Pour accélérer l'accomplissement des formalités douanières et faciliter les procédures douanières, l'administration des douanes a intégré des mécanismes au sein du SIGAD à savoir :

**Le circuit vert<sup>12</sup>** : Mécanisme de facilitation des opérations de dédouanement des marchandises, le circuit vert rationalise le contrôle douanier et minimise l'intervention humaine dans les procédures de dédouanement par l'utilisation des techniques modernes de gestion de risque, d'accélération des procédures et fluidité des opérations du commerce extérieur.

**Le contrôle a priori<sup>13</sup>** : le contrôle a priori est mis en place au niveau des principaux ports et aéroports nationaux vise le ciblage des opérations à contrôler, c'est-à-dire appliquer la veille stratégique au service du contrôle, afin d'anticiper les flux du commerce extérieur et cerner les niches de fraude commerciale. L'activité de veille se repose en premier lieu sur la collecte des données du commerce extérieur et réalise une analyse approfondie des tendances des échanges extérieurs tout en tenant compte des comportements qui peuvent y survenir. Le partage des résultats de la veille avec les responsables concernés se fait par la production des tableaux de bord mensuels, de notes spécifiques relatives à certains secteurs d'activités et des évolutions d'impacts des mesures tarifaires. Les informations partagées et les analyses effectuées permettent aux responsables chargés du contrôle d'orienter leurs actions vers les secteurs qui présentent des tendances anormales en termes de volume d'échange ou de recettes perçues.

**Le contrôle a posteriori<sup>14</sup>** : c'est-à-dire un contrôle après le dédouanement est effectué auprès des entreprises exerçant dans divers secteurs, afin d'assurer l'exactitude et l'authenticité des déclarations en douane en examinant les registres, synthèses comptables et données commerciales.

### 2.4 Le SIGAD, outil de modernisation et de perfectionnement :

#### 2.4.1 le programme de modernisation de l'administration des douanes dans la refonte du SIGAD :

Les nouvelles démarches de l'administration des douanes constituent une priorité de modernisation sur le plan fonctionnel et financier.

---

<sup>12</sup> [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)

<sup>13</sup> DGD « contrôle, gestion du contentieux et recouvrement » revue n°03 Avril 2014 p 19

<sup>14</sup> DGD « contrôle, gestion du contentieux et recouvrement » revue n°03 Avril 2014 p 20

- **Sur le plan Fonctionnel et technique :**

des consultations ont été effectuées, associant certains bureaux d'études spécialisés en la matière, en exploitant leurs expériences menées dans le cadre fonctionnelle et technique :

- Moderniser une infrastructure architecture en adaptation avec les nouvelles technologies en la matière.
- Apporter des améliorations tant au niveau de la couverture du circuit de dédouanement qu'au niveau de la facilitation des procédures et la qualité de gestion.
  
- Démocratisation et vulgarisation de l'accès au SIGAD
- Prise en compte totale des nouveaux besoins des utilisateurs.
- Normalisation des procédures et documents en utilisant les normes EDIFACT/ONU<sup>15</sup>.
- Arriver à la déclaration et signature électroniques

- **Sur le plan Financier :**

Le programme de modernisation 2013 2016 a été doté d'un budget conséquent(20 milliards de dinars) permettant de renforcer les infrastructures, les équipements et les moyens matériels de la Direction Générale des Douanes.

Dans ce sens des actions ont été entamées visant le renouvellement du parc infrastructurel, la réparation et l'acquisition de nouveaux scanners (17 scanners à conteneurs, 07 scanners à véhicules, 08 scanners fret, 30 scanners à bagages), l'acquisition de 100 motos destinés aux brigades chargées de lutte contre la contrebande ,09 chiens renifleurs pour la lutte contre les stupéfiants des tenues et un montant de 900millions de dinars pour le recrutement des bureau d'études .

### **2.4.2l'apport du SIGAD dans la performance et la modernisations des administrations des douanes :**

Le système SIGAD est un système d'information moderne et performant, il permis a l'administrations des douanes d'évoluer sur le plant fonctionnel et financier .

- **Sur le plan Fonctionnel :**

---

<sup>15</sup>EDIFACT/ONU : c'est des modalité technique utilisé pour l'échange des donnes informatisé

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

le SIGAD a permis à la douane d'évoluer sur le plan fonctionnel et de répondre aux nouvelles orientations économiques en utilisant les NTIC, il est opérationnel au niveau de 32 sites douaniers à travers l'ensemble du territoire national et couvre presque 98% du taux de couverture. Le SIGAD permet ,la gestion du risque par le renforcement le processus de contrôle automatisé et éviter au maximum le support papier qui est devenu une source de fraude .Dans ce cadre, la Direction générale des douanes conclu des accords avec :

- La Direction générale des impôts le 11 /07/ 2007, (échanges d'informations liées aux opérations d'importation et d'exportation des biens et services et coordination des actions des deux institutions) ;
- La banque d'Algérie, en 03/ 2010 (échanges d'informations, par la connexion des banques commerciales au SIGAD et la mise en œuvre d'une formule de calcul générant une clé de contrôle, permettant d'assurer le contrôle de forme du numéro de domiciliation bancaire au sein des services des douanes).
- La gendarmerie nationale le 11/05/2008 (coordonner les efforts pour lutter contre toute forme de trafic, de détournements de fonds et de blanchiment d'argent, ont été conclus avec les organismes nationaux chargés de la sécurité) :

Le SIGAD dispose d'un système de fourchette de valeur qui permet de :

- Lutter contre la fraude fiscale (minoration de valeur)
- Lutter contre les transfert, illicites de fonds
- Opérer dans un cadre transparent
- Améliorer la qualité de l'information –
- rationalisé les contrôles –
- mettre en place une application uniforme e l'échelle national,
- accélérer l'enlèvement des marchandises
- gain de temps et de couts pour les opérateurs économiques
- La perception des droit et taxes
- Allègement des procédures et dossier administratifs au profits des usagers de l'administration des douanes et en application de la décision du DGD

### • Sur le plan Financier :

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

La modernisation apportée au SIGAD par introduction des mécanismes qui facilitent les tâches douanières, telle que le circuit vert qui permet une grande rapidité dans l'accomplissement des procédures douanières concernant les marchandises, ainsi que les mécanismes de contrôles qui ont permis d'enregistrer des résultats satisfaisants vu leurs efficacités et leurs pertinences dans l'activités du contrôle sont témoignés par les résultats suivants :

La déclaration en douane donne lieu à des droits et taxes applicables aux marchandises et au paiement d'une redevance pour prestations de services, fixé comme suit:

- 200 DA par déclaration informatisée, sous tous les régimes douaniers à l'importation;
- 100 DA par déclaration informatisée, sous tous les régimes douaniers à l'exportation,

à l'exception de l'exportation en simple sortie;

- 500 DA par déclaration sommaire informatisée (manifeste);
- 20 000 DA de frais d'abonnement annuel, pour les usagers reliés au SIGAD;
- 05 DA par minute d'utilisation du SIGAD

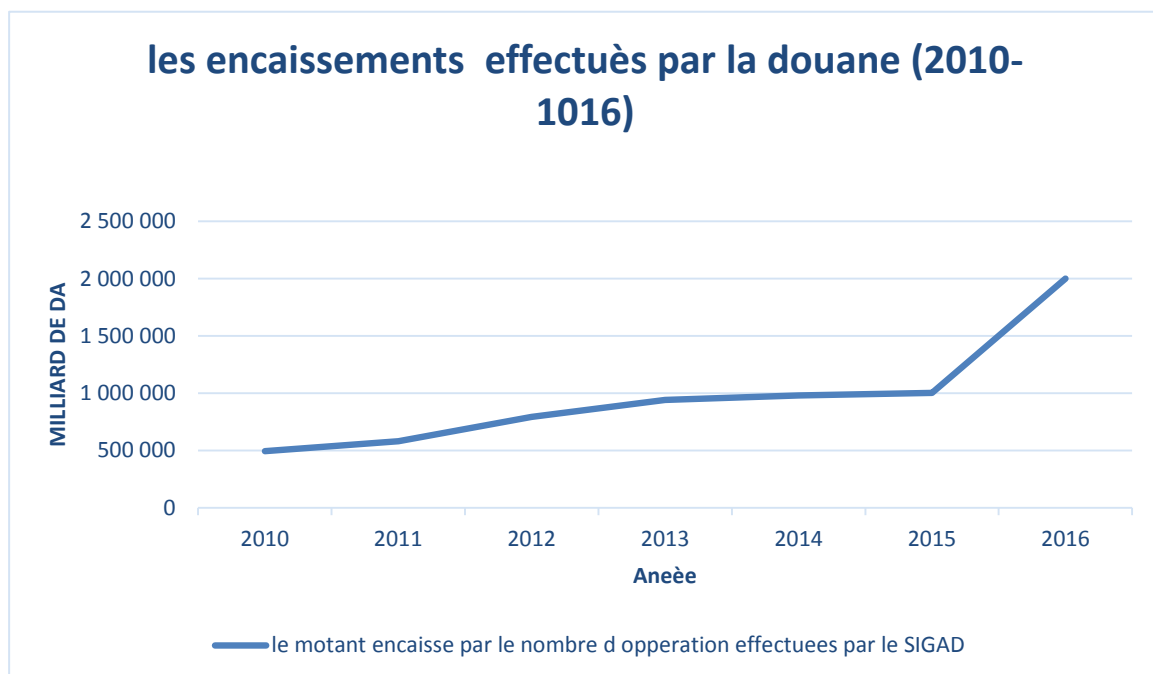


Figure. III.5 : Evolution des encaissements effectués par l'administration des douanes (2010-2016)

Source : CNIS

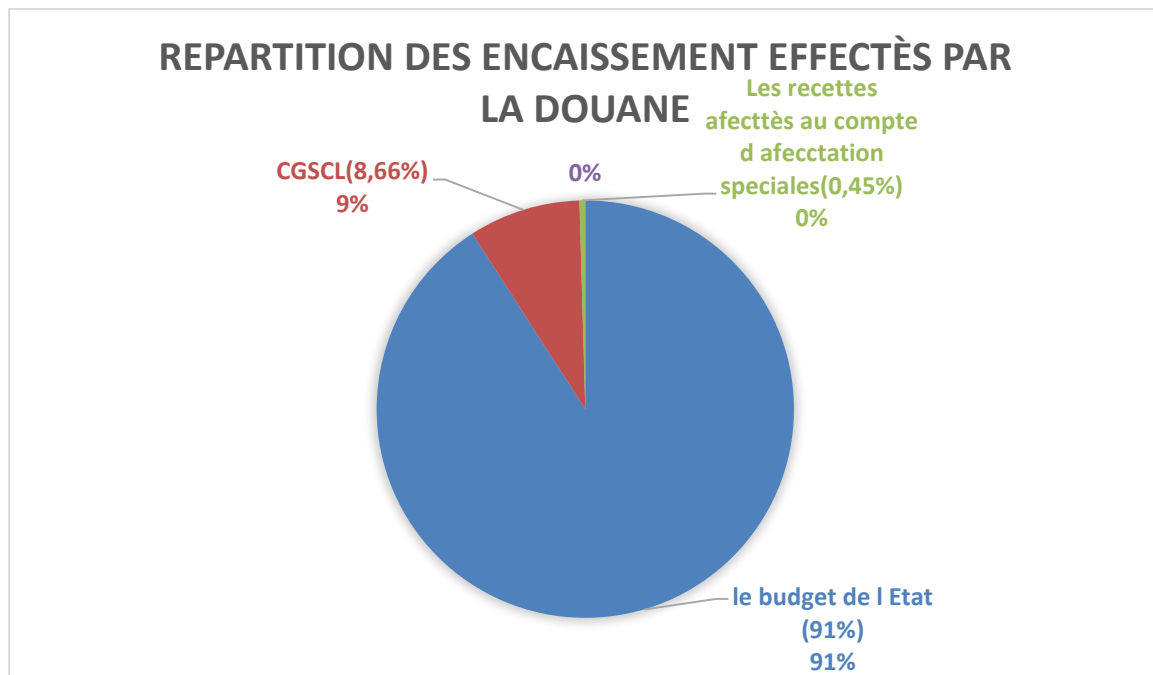
Ces données que nous avons recueillies du CNIS nous montrent qu'il y a une augmentation considérable des encaissements effectués par la douane. Cette augmentation avoisine les

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

73% et serait en grande partie expliquée par l'introduction du SIGAD. En effet les économies tirées du circuit vert ainsi que les gains qui sont liés au temps augmente la vitesse et le nombre d'opération effectuées. Ce qui a des conséquences directes sur l'augmentation des recettes de cette administration. Nous pouvons donc associer cet outil et ses composants avec la performance de cette administration.

**NB :** Ceci dit, cette augmentation, que nous incombons en grande partie à la performance de l'outil utilisé, n'exclue pas le fait qu'elle soit également favorisée par la nature des opérations. Les recouvrements effectués par la Douane sont affectés ainsi :

Figure. III.6 : Répartitions des encaissements effectués par la douane



Source : CNIS

Les recouvrements effectués par la douane sont affectés comme suit :

91% sont affectées aux recettes de l'Etat, 9% à la caisse de garantie et de solidarité des collectivités locales (CGSCL) et près 0.45% au compte d'affectation spéciales.

Ces résultats montrent l'importance de l'activité de cette administration pour l'économie du pays, cette remarque nous démontre l'intérêt d'améliorer la gestion d'une administration d'une telle envergure et conforte l'idée d'une nécessaire modernisation.

## Chapitre 3 : La modernisation de l'administration des Douanes par le SIGAD

---

A travers ces documents, nous constatons que recourir à un système d'information et intégrer des TIC dans une administration publique peut s'avérer encourageant et porteur de bon résultats

### **Conclusion :**

Le « **SIGAD** » a permis d'alléger les manipulations et écritures des documents d'éviter le transport et le stockage de ces derniers et améliorer la qualité des supports d'information, en effet le « **SIGAD** » à automatise toutes les opérations de calcul et de recherche documentaire que supposent la rédaction et le contrôle des déclarations en douane et il a permis de gérer et organiser mieux les flux d'information qui y circulent .

## *Conclusion générale*

## Conclusion Générale

---

La modernisation de l'administration publique implique la transformation de sa structure en utilisant plusieurs éléments parmi ces éléments les TIC qui représentent un outil privilégié pour moderniser la gestion administrative et supprimer les lourdeurs bureaucratiques. En effet, il est de plus en plus reconnu dans le monde entier qu'une gestion efficace du secteur public, réclame l'utilisation des TIC pour gagner en efficacité et améliorer la fourniture des services publics aux organisations et aux particuliers.

Dans le premier chapitre du mémoire, nous avons présenté d'une manière générale en quoi consiste la nouvelle gestion publique et l'importance des TIC dans la gestion publique, puis les perspectives prises par le gouvernement algérien dans ce contexte par la mise en place d'un plan multisectoriel appelé « la stratégie e-Algérie 2013 », qui comporte une série de mesures visant à renforcer les performances de l'économie nationale et l'amélioration du service public. Dans le second chapitre, nous avons traité l'un des outils de TIC qui est le système d'information au sein d'une organisation. Après avoir fait une description de l'outil, nous avons relevé son importance dans l'amélioration des décisions au niveau d'une organisation. Enfin, le troisième chapitre reste le plus intéressant à nos yeux. Il nous a permis de comprendre le réel impact d'une mise en place d'un système d'information au sein d'une administration publique. Notre stage pratique au sein de cette administration nous a aidés à prendre conscience de l'importance des TIC dans tout type d'organisation.

Les données que nous avons collectées au niveau du CNIS nous démontrent, à travers une série de résultats en progression, que ce système SIGAD a été d'un apport certain à la modernisation de cette administration. La réduction des coûts liés au traitement des différentes opérations de douanes conjuguée à l'amélioration des délais qui accompagnent leurs services, nous démontrent clairement l'apport de cet outil.

Aussi, l'hypothèse de départ selon laquelle le SIGAD constitue un élément central dans l'approche de modernisation de l'administration des douanes est confirmée. En effet, dans l'un des entretiens du Directeur que nous avons parcouru, il y définit clairement l'importance et le rôle de cet outil pour la modernisation de l'organisation.

La seconde hypothèse est également confirmée puisque depuis l'introduction du SIGAD, une amélioration est enregistrée dans les services de douane. Une amélioration qui apparaît sous forme de réduction des coûts et gains de temps. En effet, A travers l'analyse des statistiques des recouvrements effectués par l'administration des douanes au courant de l'année 2005 à

## Conclusion Générale

---

2015, nous avons constaté une évolution importante due à la rapidité dans l'accomplissement des formalités douanière.

Aussi, dans cette optique de continuité et de modernisation, le SIGAD continue à bénéficier d'une attention particulière de la part des dirigeants de cette organisation et fait l'objet d'améliorations continues. Une nouvelle version du SIGAD est en cours. Elle s'intitule « SIGAD II », et consiste en la Migration de quelques applicatifs du SIGAD vers une version du WEB qui a pour objectifs l'amélioration de l'ergonomie de l'interface utilisateurs ; la rentabilisation et valorisation des développements antérieurs ; et davantage de gains de temps et de coûts ;

Dans le cadre de cette étude que nous avons effectuée auprès du CNIS, nous avons tenté de faire apparaître les avantages dont une administration publique peut bénéficier à travers l'utilisation d'un système d'information, ce mémoire nous a permis de mieux comprendre l'activité des douanes en générales et celle du CNIS en particulier. Nous avons acquis des connaissances sur l'enchaînement des opérations effectuées sur les marchandises importées ou / et exportées dans le cadre d'un processus qui recourt à un système d'information, le SIGAD.

Par ailleurs, la réalisation de ce mémoire à nécessité un grand dévouement, nous avons pu développer des capacités méthodologiques de recherche ce travail nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théorique, mais aussi d'apprendre à réaliser une étude descriptive.

Conscientes des lacunes tant théoriques que pratiques qu'observe cette recherche, des lacunes associées principalement au manque de temps et d'informations, nous espérons un tant soit peu avoir amorcé un début de recherche sur quelques outils du management privé qui peuvent faire évoluer la vision du management public.

# **Bibliographie**

## **Ouvrages :**

1. Ancol.H. « système d'information de l'entreprise ». Editions de Boeck 2006
2. Charpentier. P « organisation et gestion de l'entreprise » Edition Anges 2004
3. Deyrieux André. « Le système d'information, nouvel outil de stratégie ». Maxima,2004
4. Durand « la systémique » Edition Puf 1998
5. Eric Fimble, Laudon Kenneth et Laudone Jane « Management des systèmes d'information ». Pearson Education 2006.
6. Feraud. G « Stratégie technologiques :information au cœur de l'entreprise ». Edition Economica 2009
7. Grenier .C, Moine .C « Construire le système d'information de l'entreprise ». Edition Foucher 2003
8. J.C. Courbon « système d'information :structuration,modélisation et commercialisation ». Dunod 1993
9. O Brien .J. , Marion .G « les systèmes d'information de gestion » Edition renouveau Pédagogique 1995
10. P. Reix « Système d'information et management des organisations ». Vuibert. Paris.2005
11. Pascal Laurent et Bouard François « Economie d'entreprise ». Organisation. Paris. 1997
12. Shumitt Jean-Pierre « Manuel de l'organisation de l'entreprise ». PUF. France. 1996

## **Thèses :**

1. M.Guenoun « Le management de la performance publique local : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunal ». Thèse de doctorat science de gestion de l'université Paul Cezan AIX-Marseille -3. 2009

## **Articles :**

1. Bekhechi –Chouikhi Samia et Benmansour Abedallah « le nouveau management publique et modernisation de l'administration publique ». Article de l'Université de Tlemcen .
2. Rivard Suzanne, Talbort Jean « Ledéveloppement d'information ». Presse de l'Université du Québec .2005
3. Durand.D « La systémique ». Presse universitaire de France 1998.
4. Mohamed –cherif Bel Mihoub « Rapport sur l'innovation dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » Rapport Avril 2014

### **Revues :**

1. Tenoui Afef et Benterki Azzedine « Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales ». Revue Dirassat Iqtissadiya N°01 de l'UniversitéAbelhamid MEHRI Constantine2.2014
2. Fortas Fatiha « La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie ». Revue de la recherche économique de l'Université de Blida 02 N°16 Juin 2016
3. E-Algérie2013. Synthèse. Décembre 2008
4. Direction générale des Douanes« La modernisation de l'administration des douanes par le SIGAD ». 1998
5. Centre national de l'information et des statistiques « SIGAD : Systèmed'information et de gestion automatisée des Douanes ».Dépôtlégal 1147/98. CNIS. Alger .1998
6. Douane Algérienne « La douane au service de l'économie ». DouaneAlgérienne 1993-1997.

### **Sites internet :**

1. [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) . Site de la douane algérienne
2. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l%27information\\_et\\_de\\_la\\_communication](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication)

## Liste des figure et tableaux

### Liste des tableaux

1. **Tableau I.1** :La Comparaison entre la théorie Néo-libéralisme et taylorisme avec le Management public .....20
2. **Tableau I.2** :Les principes de management public .....23
3. **Tableau I.3** :comparaison entre l'Administration Wébérienne et l'administration du management public .....25
4. **Tableau I.4** : définition de l'administration électronique.....33
5. **Tableau III.1** : Evolution Fonctionnelle du SIGAD.....68

### Liste des Figures

1. **Figure II.1** : Typologie d'un système .....45
2. **Figure II.2** :Rôle de l'information..... 48
3. **Figure II.3** : Traitement de l'information.....49
4. **Figure II.4** : Communication de l'information.....49
5. **Figure II.5** : Les composantes et Fonctions d'un système d'information .....51
6. **Figure II.6** :Les différentes typologie d'un système d'information ..... 52
7. **Figure II.7** : Les composantes et fonction d'un système d'information.....53
8. **Figure II.8** :Système d'aide à la décision et niveau organisationnels .....55
9. **Figure III.1** : Organigramme du CNIS ..... 64
10. **Figure III.2** :Composant du SIGAD ..... 69
11. **Figure III.3** :Collecte données à travers les sites automatisés et les bureaux manuels...71
12. **Figure III.4** :Etape de dédouanement .....75
13. **Figure III.5** : Evolution des encaissements effectués par l'administration des douanes. 78
14. **Figure.III.6** : Repartitions des encaissements effectuées par la douane ...78

# TABLE DES MATIERE

Liste des abréviations.....	06
<b>Introduction générale</b> .....	10
<b>Chapitre 01 : La modernisation et le mode de gestion dans les administrations</b>	
<b>Publices</b> .....	14
Introduction du chapitre.....	15
Section 01 : Conceptualisation du management publique.....	15
1.Fondements théoriques du management public.....	15
1.1. Approche de l'économie moderne (émergence d'un libéralisme nouveau).....	15
1.1.1. Le Néo-libéralisme et la théorie des organisations.....	16
1.1.1.1. La théorie des droits de propriété.....	17
1.1.1.2. La théorie du principal-agent.....	18
1.1.1.3. La théorie des couts des transactions.....	18
1.1.2. Le Néo-libéralisme et l'école des choix publics.....	19
1.2.2.1. Le modèle bureaucratique de Niskanen.....	20
1.2.2.2. Le modèle bureaucratique de Downs.....	21
1.2. La gestion scientifique de l'administration (travaux de Taylor et Fayol).....	22
2.L'émergence du management public.....	27
3.Outils du management public.....	28
4.De la gestion classique à la gestion moderne.....	30
4.1. Les nouvelles tendances du management public.....	31
4.2. Les enjeux, défis et dilemmes du pilotage management public.....	33
Section 02 : Les reformes de l'administration publique.....	34
1.Le secteur public en Algérie et ses reformes.....	34
1.1. Définition du secteur publique.....	34

1.2.	Qu'est-ce que la réforme du secteur public.....	35
1.3.	Dimensions des reformes du secteur public.....	35
2.	Les reformes du secteur public Algérien.....	36
2.1.	Historique de l'Administration Publique Algérienne.....	36
2.2.	Les reformes du secteur public en Algerie.....	38
Section 03 : Les Nouvelles Technologies de L'information et la Communication (TIC)		
Comme un levier pour la modernisation de l'Administration Publique.....		
1.	Gènèralitè sur les TIC et leur èvolution.....	40
1.1.	Historique.....	40
1.2.	Définition.....	40
2.	Le rôle des TIC dans l'administration publique.....	42
2.1.	Le concept de l'administration électronique.....	42
2.1.1.	Définition.....	42
2.1.2.	Les avantages de l'administration électronique pour l'administration publique.....	43
2.1.2.1.	L'administration électronique permet de travailler plus efficace et améliorer les services.....	43
2.1.2.2.	L'administration électronique concourt à la réalisation des objectifs.....	44
2.1.2.3.	L'administration électronique peut être un instrument de réforme essentiel.....	45
2.2.	Les NTIC assurent la marche régulière des services publics.....	45
2.2.1.	L'administration électronique améliore les relations inter départementales.....	45
2.2.2.	L'accessibilité à l'information et la souplesse.....	47
2.2.3.	La personnalisation et l'efficacité.....	47
3.	L'administration électronique en Algérie.....	47
3.1.	La stratégie e- Algérie 2013.....	47
3.2.	Le plan d'action de la stratégie.....	48
Conclusion du chapitre.....		54
<b>Chapitre 02 : Le système d'information dans l'organisation</b>		
.....		56



3.1.2.1.	Systeme	de	production	de	
rapports.....					70
3.1.2.2.	Systeme	d'aide	à	la	
décision.....					71
3.2.	Caractéristique	d'un		systeme	
d'information.....					73
4.	Fonctions	et	rôle	des	systemes
d'informations.....					73
4.1.	Fonction	des		systemes	
d'informations.....					73
4.2.	Lerôle	des	systemes	d'information	dans
l'organisation.....					la
				performance	de
					74
4.2.1.	L'efficacité	de		fonctionnement	
interne.....					74
4.2.2.	Communiquer	avec		son	
environnement.....					74
Conclusion du chapitre.....					75
<b>Chapitre 03 : La modernisation de l'administration des douanes par le SIGAD.....76</b>					
Introduction				du	
chapitre.....					77
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil(DOUANE).....					77
1.Historique		de		la	
douane.....					77
2.Definition		de		la	
douane.....					78
3.	Mission	de		la	
Douane.....					78
3.1.				Missions	
générales.....					79
3.1.1. La mission fiscal.....					79
3.1.2. La mission économique.....					80
3.2.	Les			missions	
secondaires.....					80
4.Démarche	stratégique	de		la	
douane.....					81
Section 02 : Présentation		de	la	structure	
d'accueil(CNIS).....					82
1.Evolution et rôle.....					82
2.Organigramme du CNIS.....					83
3.Mission	et	objectif	de	différentes	
structures.....					84
Section 03 : Impacte	du	SIGAD	sur	la	performance
douane.....				de	la
					85

1. Présentation	et	analyse	du
SIGAD.....			85
1.1. Identification du SIGAD.....			85
1.2. Objectifs du SIGAD.....			86
1.3. Diagnostic	et	démarche	entreprises
douane.....			par la
			86
1.3.1. Diagnostic.....			86
1.3.2. prescriptions éventuelles.....			87
2. Analyse			du
SIGAD.....			88
2.1. Les		composants	du
SIGAD.....			88
2.2. Les		sous-	système
SIGAD.....			du
			90
2.2.1.			Systeme
technique.....			90
2.2.1.1.		Systeme	tarifaire
intégré.....			91
2.2.1.2. Le système de dédouanement informatisé.....			91
2.2.1.3. Le système contentieux.....			91
2.2.2. Système de gestion.....			91
2.2.2.1. Système d'information automatisé de la réforme de la gestion des ressources humaines.....			91
2.2.2.2. Système d'information et de gestion des équipes et lutte contre la contrebande.....			92
2.2.3. Systeme		d'aide	à
décision.....			la
			92
2.2.3.1. Systemes			d'information
statistiques.....			92
2.3. Etapes de Dédouanement.....			93
2.4. Le SIGAD		outil	de
perfectionnement.....			modernisation
			et
			de
			100
2.4.1. Le programme de modernisation de l'administration des douanes dans la refonte du SIGAD.....			100
2.4.2. L'apport du SIGAD dans la performance et la modernisation des administrations des douanes.....			101
Conclusion			du
chapitre.....			104
<b>Conclusion générale.....</b>			<b>106</b>

Liste	
bibliographique.....	108
Liste des tableaux.....	109
Liste des figures.....	
110	