Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité.
ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵎⵓⵍⵓⴷ ⴰⵜ ⵎⵄⵎⵎⵔ

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master
Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

Audit et promotion de l'efficacité du service publique, des collectivités territoriales. Cas de la commune d'Azazga.

Réalisé par :

SAHMI Saïd

BOUDJEMIA Lila

Encadré par :

Mr AMIAR Habib

Membres du jury :

Président de jury :

Examinateur :

Rapporteur :

Promotion : 2020-2021

Remerciement

*Nous tenons à remercier **Mr.AMIAR Habib**, directeur de ce mémoire qui a supervisé et orienter dans la, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chaque une dèmes sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de nous profonde gratitude .*

Nous souhaitons aussi à remercier vivement tous les fonctionnaires des différents services l'APC d'AZAZGA notamment le secrétaire général qui a accepté de nous consacrer son temps malgré les circonstances de changement des organes délibérantes

Nous saluant leurs qualités de réponses à nos questions avec objectivité et de nous

Ce qui nous a permet d'enrichir notre travail, nos remerciant également les agents de chambre régionale de la cour des comptes de la wilaya de TIZI OUZOU qui ont sacrifié leurs temps pour nous orienter.

Dédicaces

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de donner avec amour et fournir le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui ; que dieu les protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse les combler de bonheur.

À ceux qui m'ont offert le bonheur familial, la fraternité et toute la sympathie du monde, je m'adresse à ma sœur et mes frères.

Je dédie également ce travail à mes chers ami(e)s e et a tous les étudiants de ma promotion de m'avoir permis de passer des très belles années universitaires au sein d'un groupe d'une grande richesse humaine. À tous mes camarades et à ceux qui me connait et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

Saïd SAHMI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui ont sacrifié leurs vies pour moi ;

À mon cher mari pour sa patience et encouragements ;

À mes chers enfants la lumière de ma vie ;

À mes chères sœurs ;

À mon cher frère ;

À mes amis et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce modeste travail ce modeste travail

Lila

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire I

Liste des abréviations.....II

Liste des tableaux III

Liste des schémas IV

Introduction générale 8

Chapitre I : audit de l'efficacité du service public 12

Introduction au chapitre I 12

Section 1 : les objectifs et les risques d'audit 12

Section 2 : Audit d'efficacité 22

Section 3 : audit du service public..... 33

Conclusion du chapitre I 36

Chapitre II : les collectivités territoriales et le service public, facteurs et réalités 37

Introduction au chapitre II 37

Section 1 : L'organisation et principe régissant les collectivités territoriales 37

Section 2 : Les enjeux et perspectives des services publics 55

Section 3 : mécanismes de promotion du service public des collectivités territoriales. 62

Conclusion du chapitre II 63

Chapitre III : les types de contrôle exercés sur les collectivités territoriales 64

Introduction au chapitre III 64

Section 1 : les organes de contrôle des collectivités territoriales 64

Section 2 : les différents types de contrôle exercés sur les collectivités locales 68

Section 3 : l'inspection entre les termes contrôle, inspection, évaluation et l'audit .. 84

Conclusion du chapitre III 86

Chapitre IV : étude de cas 88
Introduction au chapitre IV 88
Section 1 : présentation de champ d'investissement 88
Section 2 : question de la mission d'audit de l'efficacité du service public 91
Section 3 : synthèse sur l'audit et la promotion de l'efficacité du service public au niveau local 109
Conclusion du chapitre IV 112

Conclusion générale 113

Table des matières
Bibliographie
Annexes

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Les abréviations	Désignation
FMI	Fonds monétaire international
APC	Assemblée populaire communale
SPIC	Service public industriel et commercial
P / APC	Le Président de l'Assemblée Populaire Communale
APW	Assemblée populaire de wilaya
IGF	L'inspection générale des finances

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau Numéro	Désignation	Page
Tableau N°01	**Questionnaire sur la structure de la commune**	93
Tableau N°O2	**Questionnaire sur l'efficacité du service public**	95
Tableau N°03	**Le degré d'efficacité de l'exécution de budget de la commune**	102
Tableau N°04	**Questionnaire sur l'évaluation de degré d'attribution des organes de contrôle dans l'amélioration de l'efficacité de service public**	105

Liste des schémas

Liste de figures et schémas

Numéro	Désignation	Numéro de page
Figure N°01	**Relations existantes entre les intrants, les extrants et les résultats**	25
Figure N°02	**Gestion de programme et 3 E**	26
Figure N°03	**Le triangle stratégie traduite en objectifs**	27
Figure N°04	**Les prérogatives du président de l'assemblée populaire communale.**	54
Schémas N01	**Les prérogatives du président de l'assemblée populaire communale.**	20

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

L'être humain est toujours en évolution sans cesse. Ce développement exige l'amélioration de la qualité de vie individuelle et commune, cette amélioration ne dépend pas seulement de l'individu mais aussi de la communauté dans laquelle il vit ; de ce fait l'intervention de l'État est une nécessité pour assurer l'intérêt commun des citoyens et d'offrir des services de qualité à la hauteur des besoins et des attentes de chacun.

L'Algérie a connu plusieurs expériences dans le domaine de gestion des services publics dans la quasi-totalité des secteurs, depuis l'indépendance jusqu'au réformes des années quatre-vingt-dix dans le cadre de la structuration et de la privatisation des entreprises publiques en difficultés .Ces réformes se sont imposées suite aux difficultés dont souffraient les services publics de l'État soit les établissements publics à caractère administratif ,les collectivités territoriales ou les entreprises publiques à caractère industriel et économique .Parmi les causes des défaillances et difficultés la mauvaise gestion des ressources financières et humaines, ainsi que l'absence du contrôle est du suivi .

Parmi les nombreuses faiblesses d'organisation et de dysfonctionnement: complexité et cloisonnement des structures, enchevêtrement des pouvoirs, lourdeur hiérarchique, rigidités de toute sorte, défaut de culture managériale.il s'agit de multiplication des règles plutôt que de délégation des responsabilités et les moyens correspondants .Pour faire face à ses nombreuses contraintes, et lutter contre les causes d'insuffisance et de fragilité du service public ,il faut mettre en place des mécanismes et des procédures du contrôles et de la qualité du service public.

Au cours des décennies, le mouvement de la qualité n'a cessé d'explorer les voies et d'expérimenter les moyens. Né voici près d'un siècle dans la sphère de l'entreprise, il s'est étendu aux administrations, depuis plus de vingt ans, dans plusieurs pays avancés. Le nôtre n'a pas fait exception, et presque tous les gouvernements qui se sont succédés depuis la fin de la décennie 1980 et qui se sont exprimés ont pris des initiatives dans ce sens.

Après les réformes imposées par l'état soit en qualité de gestion ou du contrôle, une amélioration remarquable dans le fonctionnement des administrations ; précisément les collectivités territoriales et les services

déconcentrés de l'État. Certains établissements publics administratifs ont accompli des efforts non négligeables.

L'État algérien, dès les années 1980 à mis en œuvre un ensemble de réformes (politiques, décentralisatrices) et au niveau économique par la restructuration organique des entreprises publiques. Les collectivités locales sont devenues des acteurs économiques à part entière à travers les réformes de décentralisation relatives respectivement à la commune et la wilaya et ayant pour but d'adapter la gestion de ces collectivités aux impératifs des mutations sociales, économiques et politiques du pays .Ainsi une certaine autonomie de gestion leur sera accordée et un ensemble des responsabilités sociales ,économiques, culturelles, éducationnelles , sanitaires et sécuritaires leur seront attribuées.

Les collectivités locales sont devenues de véritables entités autonomes dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ainsi chaque collectivité locale est dotée d'un budget distinct de celui de l'État qui fait figurer les recettes et les dépenses de la collectivité, et que cette dernière doit bien gérer afin d'éviter tout déficit budgétaire.

Les collectivités locales Algériennes sont les communes et les wilayas. Depuis l'indépendance de l'Algérie plusieurs textes officiels définissent et régissent la composition, les limites territoriales, la consistance, l'organisation et le fonctionnement des communes et des wilayas algériennes. L'Algérie compte 58 wilayas et 1541 communes.

Les lois relatives définissent les modes de fonctionnement, les missions, l'organisation, les pouvoirs ainsi que les organes du contrôle (politiques, juridiques et administratifs) internes ou externes à la collectivité. Le contrôle exercé sur les collectivités locales est principalement celui de contrôle de gestion et contrôle des comptes, exceptionnellement des commissions d'audit du ministère chargé de l'intérieur interviennent dans des missions spécifiques à une activité ou à une fonction.

Le service public de qualité est l'un des préoccupations de l'État à travers ses organismes et collectivités, il s'agit de mettre en place tous les moyens nécessaires pour satisfaire les besoins des citoyens au niveau local.

L'audit est l'un des moyens d'évaluation et de contrôle qui permet de mesurer le degré d'accomplissement des missions de chaque organisation par

rapport aux lois et règlements en vigueur.

Pour s'assurer de l'efficacité des services publics l'État algérien a mis en place plusieurs reformes en matière de lois et l'institution des organes du contrôle qui veillent sur l'application des lois et procédures prédéfinis.

Les besoins évoluent avec le temps et avec le développement démographique et technologique donc les citoyens deviennent de plus en plus exigeants et l'État exige à ses administrations une qualité et efficacité afin d'instauré une satisfaction sociale et un développement économique.

Pour assurer l'efficacité des services publics des collectivités, des organes du contrôle et du suivi sont mis en place, en plus des commissions d'audit sont engagées qui ont pour missions la vérification et l'évaluation de la qualité du service rendu aux citoyens.

L'audit de la promotion de l'efficacité des services publics est l'un des sujets importants, car il permet de s'assurer de niveau d'application des lois et la manière dont elles sont appliquées pour satisfaire les besoins des citoyens.

La collectivité comprend plusieurs services mis à la disposition des citoyens. Chaque APC offre ses services dans le cadre de ses prérogatives citées dans les différents lois et règlements en vigueur ; pour l'étudier l'audit de l'efficacité, nous avons choisi une collectivité territoriale. Plus exactement la commune car elle représente l'unité constitutionnelle de base de l'État au niveau local et qui a le caractère de décentralisation. Dans ce contexte une a problématique s'impose :

Comment l'audit contribue à la promotion de l'efficacité du service public au niveau de la commune ?

De cette question principale se découle les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les principes régissant les services publics ?
- Quels sont les missions et modes de fonctionnement des collectivités territoriales ?
- Quels sont les mécanismes d'évaluation d'efficacité de service public des collectivités territoriales ?
- Comment l'audit contribue à la promotion de l'efficacité de service public ?

Pour répondre à ces questions nous sommes appuyés sur quatre principales hypothèses :

Hypothèses de travail

- **Hypothèse 1**

L'audit de la structure communale répond aux besoins des citoyens en nombre et en qualité des services mis en place ;

- **Hypothèse 2**

Les services fournis par la commune au profit des citoyens sont exécutés d'une façon efficace par rapport objectifs préalablement fixés par la loi et qui répondant aux besoins des citoyens ;

- **Hypothèse 3**

Les organes de contrôle jouent un rôle dans la promotion de l'efficacité des services publics locaux ;

- **Hypothèses 4**

L'audit en faveur de la promotion de l'efficacité des services publics des collectivités territoriale car il permet de détecter les dysfonctionnements et de proposer des solutions.

La méthodologie du travail

Dans un premier temps ; nous allons essayer de cerner les éléments théoriques relatifs à notre thème par une recherche bibliographique sur l'efficacité du service public, consultations des différentes lois et règlements relatifs aux collectivités territoriales et aux organismes de contrôles en ALGERIE.

Ensuite, nous tenterons de répondre à notre problématique par la vérification des hypothèses grâce à un travail d'investigation sur le terrain de notre projet d'étude. Ce travail d'investigation s'est fait par l'élaboration d'un questionnaire remet aux différents responsables au niveau de la commune d'AZAZGA.

Chapitre I : audit de l'efficacité du service public

Introduction

La préoccupation de chaque institution publique est de rendre un service de qualité à ses citoyens et d'assurer sa continuité et fonctionnement d'une manière à atteindre ses objectifs par l'exploitation rationnelle de ses ressources. Cela signifie une efficacité dans la gestion et le fonctionnement.

Pour vérifier et évaluer l'efficacité de service public, il est indispensable de mettre en place un système de vérification et de contrôle ainsi de déterminer les missions et les objectifs attendus.

Historiquement l'audit trouve son origine dans les procédures de vérification des écritures comptables, son développement est accéléré dans les années 20 aux États Unis avec la croissance rapide des opérations boursières puis après la crise de 1929 l'audit est de plus un outil de conformité et à partir des années 1980 y a une extensions de domaine à des nouvelles fonctions tels que le marketing, la qualité ,l'organisation ,ressources humaines en parallèle audit de conformité puis la notion est rapidement développé l'audit d'efficacité ,ce dernier est utilisé dans les nouveaux secteurs tels que l'administration publiques, les collectivité territoriales et les associations .

L'audit des secteurs publics est l'un des processus de vérification et d'évaluation le niveau d'exécution et d'application des lois en vigueur pour mesurer le degré de l'efficacité de rentabilité service public.

Section 1 : les objectifs et les risques d'audit

Dans cette section on va parler sur des généralités de l'audit .

1. Définition générale

Audit vient du latin « audire » qui signifie « écouter » ; le verbe anglais « to audit » est traduit par « vérifier, surveiller, inspecter ». Les organisations économiques ont toujours été contraintes à se faire contrôler.

D'une manière générale, l'audit consiste en un examen mené par un professionnel indépendant sur la manière dont est exercée une activité, et sur les informations élaborées par les responsables, par rapport à des critères d'appréciation relatifs à cette activité.

L'audit financier est sans conteste, l'aspect de l'audit le plus connu et le plus ancien. L'activité d'audit s'est ensuite étendue à tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise : audit social, audit juridique, audit industriel etc.

2. Les caractéristiques de l'audit

Voici les caractéristiques de l'audit :

2.1. L'audit est un examen professionnel

L'audit est un processus d'examen critique dont le caractère professionnel se manifeste par :

La compétence du professionnel découlant d'une formation et d'une expérience pertinente ;

L'utilisation d'une méthodologie, de techniques et d'outils pour conduire l'examen.

2.1.1. L'audit porte sur des informations

La notion d'informations est conçue de façon extensive.

L'audit porte sur :

- Des informations analytiques ou synthétiques ;
- Des informations historiques ou prévisionnelles ;
- Des informations internes ou externes à l'entité émettrice ;
- Des informations quantitatives, qualitatives ou techniques etc.

2.1.2. L'expression d'une opinion responsable et indépendante

L'opinion formulée par l'auditeur est une opinion responsable car elle l'engage de façon personnelle. Elle peut être complétée par la formulation de recommandations.

2.1.3. La référence à des critères de qualité

L'expression d'une opinion implique toujours la référence à des critères de qualité :

- **La régularité**, qui est la conformité à des règles, procédures et principes qui peuvent être internes ou externes à l'entité émettrice de l'information (on parle aussi d'audit de conformité). Ex règles comptables, droit fiscal, droit social, etc.

- **La sincérité** (ou fidélité) avec laquelle les faits sont traduits dans l'information. C'est l'objectivité et la bonne foi dans l'application des règles et procédures.
- **L'efficacité :** il s'agit d'un ensemble de critères qui sont eux-mêmes susceptibles de se combiner avec les critères de régularité et de sincérité. Ils sont généralement décomposés en trois (03) éléments (parfois désignés sous l'expression « les trois E ») illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : les trois E

Économie	Dans l'acquisition des ressources humaines et matérielles mises en œuvre dans un projet
Efficacité	Mesure dans laquelle les buts visés ou les effets recherchés ont été atteints
Efficience	Rapport entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part

Source : établie par nous même

Contrairement à l'audit comptable qui permet de vérifier les comptes est contrôler la conformité a des comptes et à des lois, l'audit de l'efficacité s'intéresse à mesurer au niveau d'obtention des résultats attendus ainsi que les effets et les conséquences des processus et procédures appliquées par une organisation ou administration.

3.Les normes d'audit

Il existe les normes générales, les normes de travail et les normes de rapport.

3.1.les normes générales

Les normes générales sont personnelles par nature, le plus souvent elles sont censées à retraduire des règles figurant au niveau du code d'éthique des organisations professionnelles et s'appliquent donc aux professionnels, tant dans leurs missions d'audit que dans leurs autres missions.

Quelles que soient les modalités de présentation, on retrouvera dans la plupart des recommandations nationales ou internationales les quatre normes générales suivantes :

A. L'Indépendance

« La loi, les règlements et la déontologie, font une obligation à l'auditeur d'être à la fois indépendant et perçu comme tel par les tiers. Il doit non seulement conserver une attitude d'esprit indépendante lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi être libre de tout lien qui pourrait être interprété comme constituant une entrave à cette intégrité et objectivité »

L'auditeur doit être et paraître tout à fait indépendant financièrement ou à tout autre point de vue dans ses relations d'affaires avec ses clients.

B. La Compétence :

L'audit doit être effectué par une ou plusieurs personnes ayant reçu une formation d'auditeur et jouissant, en cette qualité, de capacités professionnelles suffisantes.

a. La Qualité du Travail et Contrôle de Qualité :

L'auditeur doit exercer ses fonctions avec conscience professionnelle et avec la diligence permettant à ses travaux d'atteindre un degré de qualité suffisant, compatible avec son éthique et ses responsabilités.

Il doit aussi avoir personnellement la connaissance des éléments fondamentaux de sa mission, ce qui implique certaines tâches qui ne peuvent faire l'objet d'une délégation. Lorsque la délégation est possible, l'auditeur doit s'assurer que ses collaborateurs respectent les mêmes critères de qualité dans l'exécution des travaux qui leurs sont délégués.

Cela dît tout le soin nécessaire doit être apporté à l'accomplissement de la mission et à la préparation du rapport.

b. le secret professionnel :

Conformément à la loi, l'auditeur doit veiller à la protection des informations de caractère confidentiel qu'il recueille tout au long de ses missions. Il doit également s'assurer que ses collaborateurs sont conscients des règles concernant le secret professionnel et les respectent.

3.2. Les normes de travail

Les normes de travail en matière d'audit définissent à la fois ce que doitêtre le travail de l'audit et comment il doit être organisé. En sa qualité l'auditeur effectue des vérifications spécifiques légales ou des interventions connexes pour lesquelles les normes à respecter sont particulières.

Les normes de travail relatives à la mission d'audit se résument en deux rubriques distinctes

A. Les normes relatives à la nature des travaux

a. Présentation

Ces normes précisent quels sont les travaux que doit en principe réaliser l'auditeur afin d'atteindre son objectif comme exprimer une opinion sur les comptes annuels de l'entreprise ou sur le degré d'efficacité d'un processus ou ne opération).

L'auditeur dans la réalisation de ses travaux choisira et adaptera ses techniques de contrôle en fonction des caractéristiques et particularités del'entreprise ou de l'administration (taille, activité, circonstances, degré de risque, importance relative des opérations).

b. Prise de Connaissance Générale de l'Entité Auditée

L'auditeur doit acquérir une connaissance générale de l'entreprise, de ses particularités et de son environnement économique et social afin de :

- Mieux comprendre les circonstances et événements pouvant avoir uneincidence sur son fonctionnement faisant l'objet de sa vérification ;
- Tenir compte de ses éléments pour planifier sa mission, identifier les services qui nécessiteront une attention particulière et choisir en conséquence les techniques de vérification les plus appropriées pouratteindre son objectif .

c. Appréciation Du Contrôle Interne

À partir des orientations données par le descriptif de mission et le plan d'approche l'auditeur effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugé significatifs en vue d'identifier, d'une part les contrôles internes surlesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs dans letraitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle mieux adapté.

d. Contrôle des Comptes :

En fonction des conclusions qu'il aura tirées de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur procédera, sur la base d'un programme de contrôle qu'il aura établi, aux investigations directes lui permettant de fonderson jugement sur l'ensemble des informations recueillies.

e. Collecte Des Éléments Probants

Tant dans la réalisation des enquêtes et des sondages sur les opérations permettant la vérification correcte du contrôle interne s'il existe puis étude des résultats et niveau d'obtention des objectifs , l'auditeur doit obtenir les éléments de preuve suffisants en qualité et en quantité pour fonder la certitude raisonnable luipermettant de se prononcer sur le degré d'efficacité et le niveau de conformité des résultats obtenus par rapport aux résultats prévus.

Diverses techniques de collecte des éléments probants

- Sondages.
- Observation physique.
- Confirmation directe.
- Utilisation des travaux des autres réviseurs.
- Examen des documents reçus et / ou crée par l'entreprise.
- Contrôles arithmétiques.
- Analyses, estimations, rapprochements et recoupements.
- Comparaisons (dans le temps, dans l'espace).
- Informations verbales obtenues des dirigeants et salariés del'entreprise.

B. les normes relatives à l'organisation destravaux :

a. Exercice personnel, travail en équipe et supervision :

« L'acte de certifier constitue un engagement personnel de l'auditeur, ilne doit pas accepter un nombre de missions dont il ne serait pas en mesure d'assurer la responsabilité directe, compte tenu, d'une part, de leur importance, d'autre part, de l'organisation et des moyens de son cabinet » .

Il peut se faire assister ou représenter par des collaborateurs salariés ou par des experts indépendants, mais il ne peut leur déléguer tous ses pouvoirs ni leur transférer l'essentiel de sa mission dont il conserve toujours l'entière responsabilité et doit exercer son contrôle approprié de ces travaux, de façonà s'assurer qu'ils ont été effectués selon le programme prévu et que les objectifs fixés ont été atteints.

b. Planification :

L'auditeur doit organiser l'exécution de sa mission, afin d'atteindre sonobjectif de façon la plus rationnelle possible et avec le maximum d'efficacité, tout en respectant les délais prescrits par la loi et les autres recommandations.

À cet effet, l'organisation de la mission doit principalement reposer sur un programme de travail.

c. Documentation :

L'auditeur doit tenir des dossiers de travail qui lui permettront de réunir les informations nécessaires, afin de mieux organiser et contrôler sa mission, de documenter les travaux de vérification effectués, de justifier sesconclusions et d'apporter les preuves de sa diligence. »

3.3. Les normes de rapport

Dans l'ensemble que constituent les normes d'audit, la partie relativeaux rapports est par définition, celle qui sera perçue le plus directement par les utilisateurs de l'information.

L'auditeur doit mesurer le degré de l'efficacité par l'étude et analyse des éléments concernés, Il doit préciser dans son rapport qu'il a mis en œuvre les recommandations en usage dans la profession.

Lorsqu'il ne peut pas confirmer l'efficacité ou lorsqu'il émet des réserves, l'auditeur doitclairement exposer les raisons qui l'ont conduit à prendre cette position et s'ily a lieu, chiffrer l'incidence des irrégularités constatées ou préciser les anomalies détectées.

4. Les objectifs et les risques d'audit de l'efficacité

Dans cette partie on va parler d'objectifs et les risques d'audit d'efficacité .

4.1. Objectifs de l'audit

Les objectifs de l'audit sont nombreux selon le type d'audit et selon les objectifs attendus de l'opération de contrôle

En vue d'exprimer cette opinion motivée sur ta régularité et de vérifier le degré de l'efficacité, l'auditeur doit s'assurer que les moyens mises en place sont suffisants ainsi que les processus de d'application sont adaptés et d'autre part le résultat obtenus et plus au moins conforme aux résultats attendus.

Pour atteindre cet objectif, il doit mettre en œuvre des méthodes de contrôles fiables et globales qui consiste àvérifier et les processus et à mesurer les résultats :

Dans le cas de service public l'objectif est de répondre aux besoins des citoyens et vérifier le niveau de réalisation des objectifs tracés dans la politique générale de l'État ou celle d'une administration quiconque dans ce cas il faut exploiter les lois en vigueur ainsi que l'organisation et les principaux rôles de secteur à étudier.

4.2. Les risques d'audit de l'efficacité de service public

A. les notions des risques

Toute entité est sujette à des possibilités de risques d'erreurs dans l'exécution, le fonctionnement, le suivi, et le contrôle de ses opérations et ses procédures. La connaissance de ces risques et de leur incidence possible sur les résultats, et par conséquent sur les travaux de l'auditeur, est particulièrement importante lors de l'orientation de la mission car elle conditionne l'établissement du descriptif de mission et du plan d'approche.

Cette identification est importante car l'adaptation du programme de travail en fonction des risques possibles permettra, lors de sa réalisation, de déterminer si ces risques ont entraîné des erreurs réelles et d'en mesurer les incidences sur l'efficacité.

Ces risques potentiels deviennent des risques possibles lorsque l'organisation n'est pas dotée de moyens de contrôles suffisants pour éviter ou détecter les disfonctionnements qui pourraient en résulter.

Les risques sont divisés généralement en deux grandes catégories les risques généraux et les risques particuliers à l'organisme

a. Les risques généraux

Chaque organisme évolue dans un environnement économique et un secteur d'activité qui vont influencer ses opérations et créer certaines zones de risques qui peuvent avoir une influence sur l'ensemble de l'activité del'organisation.

On peut regrouper les risques généraux sous trois rubriques :

- **Les risques liés à la situation économique et financière**

Parmi ces risques on peut citer :

- L'existence d'éléments susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation,
- Une situation financière incertaine (dégradation des résultats, du fonds de roulement, augmentation importante des besoins en fonds de roulement),
- La situation économique du secteur d'activité (marchés en déclin, secteur très concurrentiel...),
- La nature des produite vendus (produite à obsolescence rapide, existence de

nouveaux produits concurrents...)

- Le climat social (grèves fréquentes entraînant une sous activité...),

- Une modification de structure (acquisition ou cession, cessation d'activité, restructuration).

- **Les risques liés à l'organisation générale l'organisme**

Parmi les facteurs de risques liés à l'organisation, on peut citer :

-Le pouvoir de la direction qui est soit trop centralisé soit trop décentralisé,

-Une rotation importante du personnel et notamment des cadres,

-Un contrôle insuffisant sur des activités ou des succursales décentralisées,

-L'absence de manuels et guides de procédures administratives, ainsi que l'organigramme de définition de fonction qui doit être régulièrementmis à jour,

-L'absence d'un contrôle budgétaire,

-L'absence d'un service d'audit interne.

- **Les risques liés à l'attitude de la direction**

  Le peu d'intérêt que la direction porte aux questions de contrôle et d'évaluation pour apporte des corrections.

- **Les risques lient à certaines opérations**

Ces risques correspondent aux résultats du processus de traitement des données et des informations de l'entreprise qui sont résumés dans les la durée de réalisation des services ;

La satisfaction des usagers ainsi que les méthodes d'exécution ;

Ils ont évalué les moyens mises en place ;

Les processus de réalisation ;

Le temps alloué pour chaque mission.

- **Les risques liés à l'organisation et au contrôle interne**

Ce sont des risques dus à l'organisation des services de l'entité et la mise en place d'un système d'information et du contrôle interne ne permette pas d'éviter ou de détecter des erreurs.

Section 2 : Audit d'efficacité

1. notions d'audit et d'évaluation

L'audit consiste à examiner les processus de gestion pour s'assurer qu'ils permettent de produire une information sincère et transparente. L'audit peut être interne : au sein de la structure (entreprise ou collectivité publique), un service est mis en place spécifiquement pour auditer ses autres composantes. Il peut être externe : la structure fait appel à un intervenant extérieur chargé de certifier les processus comptables ; c'est le modèle du contrôle de gestion effectué par un commissaire aux comptes, dans le secteur privé.
Dans le secteur public, on trouve cette logique d'audit notamment dans la mission de certification des comptes de l'État que la Cour des comptes doit effectuer chaque année.

1.2. Notion d'évaluation :

L'évaluation a été définie notamment par le décret 98-1048 du 18 novembre 1998 : "L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre".

2.concepts d'efficacité :

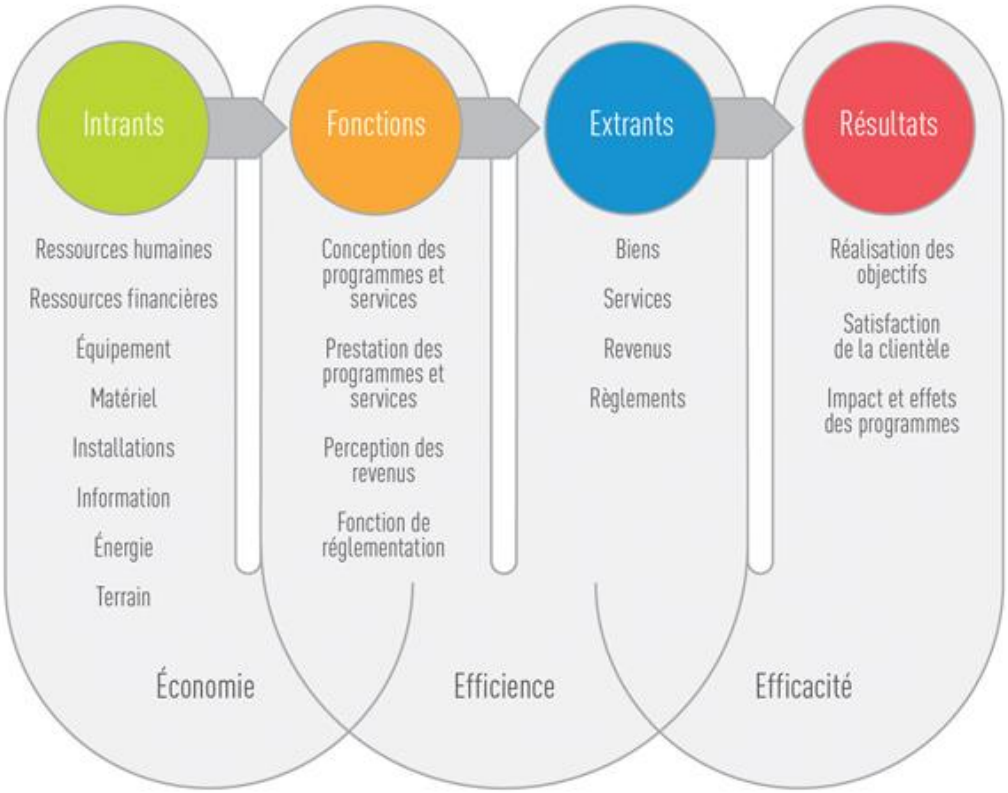
L'économie, l'efficience et l'efficacité sont des concepts étroitement liés. Notamment dans le domaine de l'audit essentiellement de l'audit de l'efficacité liée à l'audit de performance et l'audit d'efficience.

On aborde généralement ensemble l'économie, l'efficience et l'efficacité, que l'on regroupe sous la désignation « 3 E » et qui se définissent comme suit :

- Économie : obtenir les bons intrants au meilleur prix (ou obtenir un marché avantageux).
- Efficience : obtenir le plus d'extrants possible à partir des intrants disponibles (ou obtenir beaucoup pour les efforts déployés).
- Efficacité : obtenir les résultats attendus des extrants (ou faire les bonnes choses).

La figure 1 présente un aperçu des 3 Es et des relations qui existent entre les intrants, les extrants et les résultats.

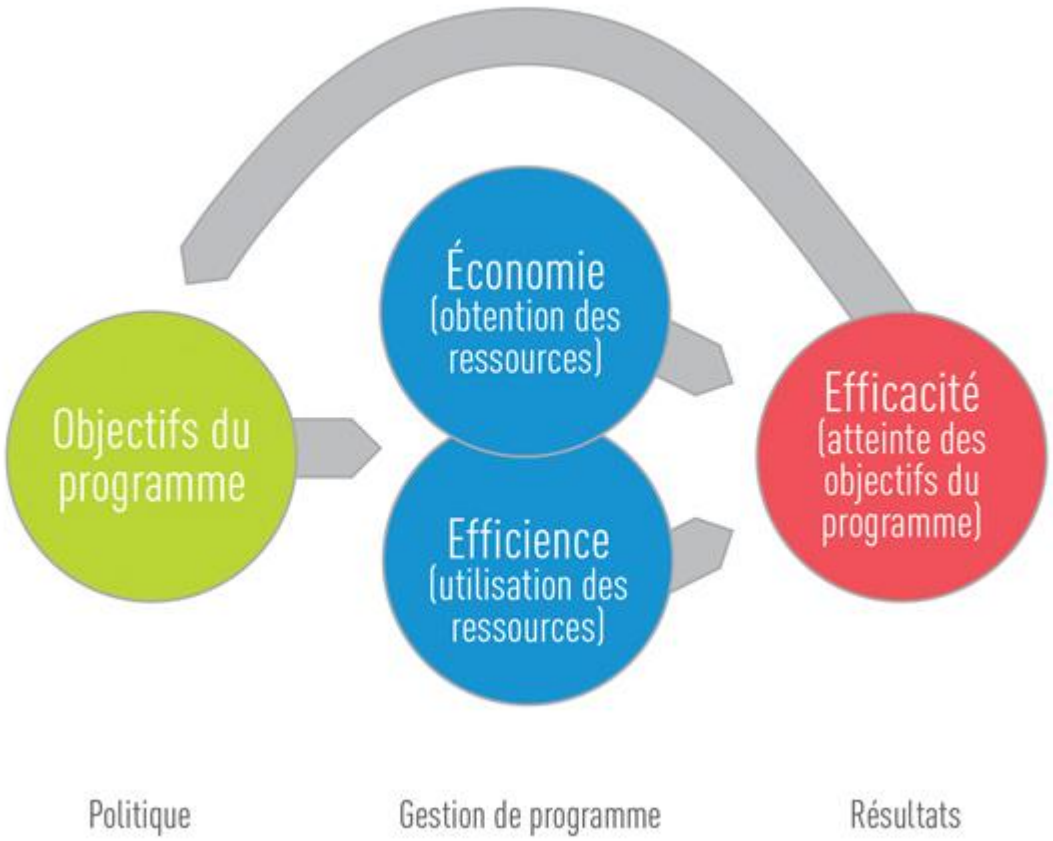
Figure 1 : Aperçu des relations existant entre les intrants, les extrants et les résultats



SOURCE : guide pratique sur l'audit de l'efficience via site de la fondation canadienne de l'audit et de la responsabilisation

L'économie, l'efficience et l'efficacité sont des composantes essentielles d'une saine gestion de programme, laquelle a pour but d'atteindre les objectifs de programme définis dans les politiques publiques, les règlements et les lois. En pratique, cela signifie que les gestionnaires de programmes et les fonctionnaires à qui sont confiées des ressources publiques doivent remplir leurs fonctions et fournir des services au public de manière efficace, efficiente et économique. La figure 2 montre le rôle que jouent les « 3 E » dans la gestion des programmes du secteur public ainsi que les liens entre eux.

Figure 2 : Gestion de programme et 3 E



Source : guide pratique sur l'audit de l'efficience via site de la fondation canadienne de l'audit et de la responsabilisation

On voit dans la figure 2 que l'économie et l'efficience jouent toutes deux un rôle central dans la gestion continue de programme, ou l'administration courante. Ensemble, ces deux composantes contribuent à l'optimisation des ressources. La figure 2 laisse entendre également que l'économie et l'efficience sont liées entre elles, mais qu'elles sont quelque peu séparées de l'efficacité. En théorie, un programme peut être économique et efficient, sans être efficace – c'est-à-dire qu'il peut très bien exceller dans la production de résultats qui ne sont pas ceux recherchés.

2.1 L'évaluation de l'efficacité

L'évaluation de l'efficacité se fait à travers des indicateurs, ce sont les outils d'appréciation de la santé de l'entreprise en général, le responsable d'une organisation peut avoir une vision sur le fonctionnement de ses activités et peut s'aider à prendre une décision. Les indicateurs sont des données synthétiques et opérationnelles, ils permettent d'agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées où poursuivre et accroître le développement de son activité [1].

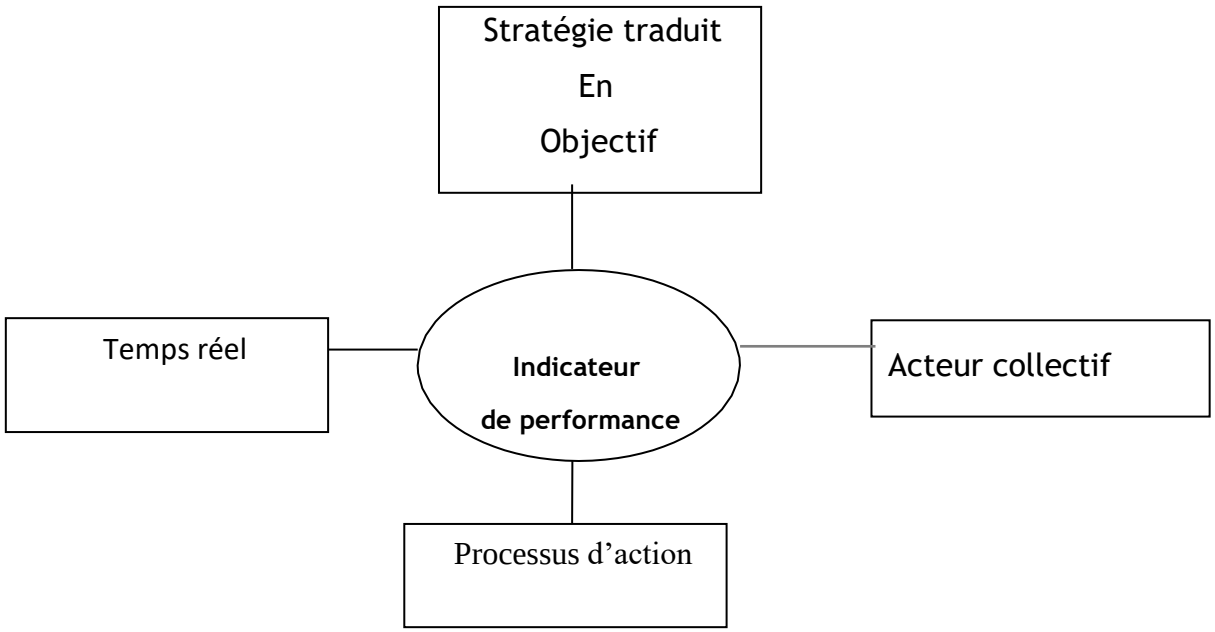
Indicateur de la performance est : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »[2] .

Le choix des indicateurs est la principale difficulté lors de la mesure de l'efficacité organisationnelle. Les indicateurs doivent représenter le système en fonction des objectifs. En effet selon l'objectif les indicateurs ne sont pas les mêmes. (Fernandez, 2010). Les indicateurs sont construits à partir des informations de l'organisation. L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle, cognitive et stratégique .

[1] Laurent P, Tcherkawsky P., « *La pratique de l'audit opérationnel*», éditions d'organisation, 1991, p.29.

[2]Lorino P., « *Méthode et pratique de la performance* », 3eme édition d'organisation, France, 2003, p.5.

Figure 2 : Le triangle stratégie traduite en objectifs/ processus d'action/ acteur (collectif)/Temps réel.



Source : Lorino P., « *Méthode et pratique de la performance* », 3eme édition d'organisation, France, 2003.

2.2 les objectifs de l'efficacité

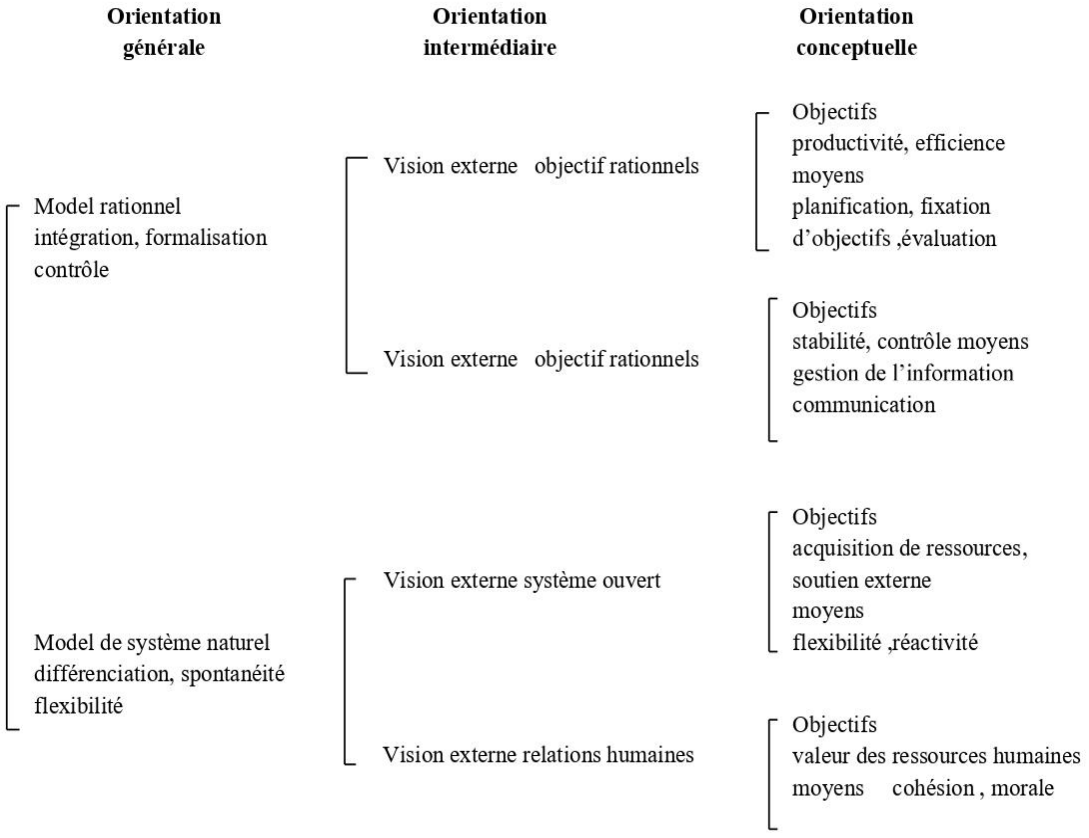
La mesure de l'efficacité des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit[3]:

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;

[3] Callat A., « *Management des entreprises* », édition Hachette Livre, france 2008, p.38.

- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

Figure1 : Les différentes dimensions de l'efficacité organisationnelles ()



Source : Quinn R-E , & Rohrbaugh, J., A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science 1983, 29.

Cette réflexion sur le concept d'efficacité et sur les différentes dimensions vont permettre d'identifier les indicateurs de la performance pour pouvoir les mesurer. La mesure de la performance organisationnelle est un complément à la planification stratégique. Deux types d'instruments ont été identifiés pour mesurer la performance. Le prochain point présente ces différents instruments permettant de mesurer l'efficacité.

3. audits de l'efficacité

Les audits d'efficacité répondent aux deux questions suivantes

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Ils englobent l'efficacité (capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût). C'est pourquoi certains professionnels préfèrent utiliser l'expression « audit de gestion ».

Pour conforter et asseoir les préconisations, l'auditeur est amené à examiner non seulement les résultats obtenus, mais aussi l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions :

- Les procédures de gestion internes correspondent-elles aux objectifs définis ?
- Les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Enfin, au-delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnements induits).

3.1. Les missions principales de l'audit de l'efficacité

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques de vérification le niveau d'atteinte des objectifs par l'application des lois et procédures ainsi que l'exploitation des moyens mises nécessaires.

L'auditeur utilise une grille standard d'audit d'efficacité pour préparer le questionnaire spécifique à sa mission.

L'auditeur peut vérifier les prévisions des projets et ainsi que leur réalisation, il peut vérifier aussi la quantité et la qualité des moyens mises en œuvre, les délais et les fonctionnements.

L'auditeur peut réaliser des enquêtes pour vérifier les résultats soit auprès de l'organisation ou auprès des bénéficiaires.

3.2. Guide de travail de l'audit de l'efficacité de service public

À travers six séries d'interrogations, la grille présentée ci-après facilite la construction de questionnaires spécifiques pour une action à auditer.

3.2.1. Historique (les expériences, leurs évolutions, leurs Prolongements)

- L'auditeur prend connaissance de l'organisation sa création, ses missions, sa situation géographique démographique, économique et sa particularité.
- L'auditeur étudie le fonctionnement au sein de l'organisation étudiée.
- L'action étudiée est-elle nouvelle ? Y a-t-il eu d'autres formules au sein de l'organisation
- C'est quoi son organigramme ? comment s'organise leurs hiérarchies ?
- Parmi les expériences déjà réalisées, une évaluation a-t-elle été faite ? Par qui ? Comment ?
- Les expériences antérieures s ils existent ? ont-elles été poursuivies ? Dans quels services ?

3.2.2. Les objectifs

Quels sont-ils ? Qui les établit ? Comment ont-ils été établis ?? Quelle information a été apportée aux fonctionnaires ? Quels sont les objectifs ? Sous quelle forme ? Quels sont les principales missions ? Quels est l'intérêt général et individuel attendus ?

L'auditeur identifie les pressions et contraintes internes et externes dans la définition des objectifs et avantages attendus.

3.2.3. Analyse des ressources et moyens mis en œuvre

L'auditeur mesure les temps passés et la quantité et la qualité des moyens mises en place.

Le temps passé se décompose en :

- Temps de conception, de préparation et de mise en œuvre des projets par le service de la collectivité ;
- Temps consacré à la consultation, à la concertation et à l'approbation par la tutelle ;

Les coûts directs supportés, outre le temps, comportent d'éventuels honoraires de consultants externes, des frais de déplacement et de documentation occasionnés par l'étude des expériences externes, les coûts des supports et médias utilisés.

3.2.4 La démarche de mise en œuvre

L'auditeur vérifie que l'introduction s'est faite selon une démarche rigoureuse et maîtrisée, comportant les étapes suivantes :

- La définition des objectifs tracés par la direction ;
- Leur cohérence avec la stratégie ressources humaines ;
- La cohérence avec les besoins des citoyens ;
- Leur adéquation avec les aspirations du personnel, les attitudes des représentants du personnel ;
- Leur compatibilité avec les autres organisations de la société, du bassin d'emploi, de la ville, des moyens de transport, etc. ;
- Les analyses des impacts sur l'organisation concernée ;
- Les modalités préalables à l'introduction de l'action (enquêtes, consultations, discussions, négociations).

L'auditeur examine les questions suivantes :

- Y a-t-il un projet d'accord ? Par qui a-t-il été élaboré ? Selon quelle procédure?
- Un accord spécifique a-t-il été signé ? Par qui ? Quand ? Y a-t-il eu des réserves ? De qui ?
- Le projet a-t-il fait l'objet d'une expérimentation ? Où ? Quand ? Comment ?
- Quelles sont les populations concernées ?
- Le projet a-t-il été adopté ? Quels en ont été les résultats ? Les avantages ? Les coûts ?

- Un système d'information a-t-il été mis en place ? Par qui ? Comment ?
- Les objectifs respectent ils les lois ?
- Les moyens mises en œuvre sont-ils suffisants ? sont-ils exploités efficacement ?

3.2.5 Conséquences de l'action mise en œuvre dans une unité de travail

Toute action mise en œuvre entraîne des conséquences que l'on peut analyser selon des approches diverses :

Coûts/gains – inconvénients/avantages

Atouts/handicaps – positif/négatif

Points forts/points faibles – effets bénéfiques/effets pervers

Cet examen des conséquences pourra se faire à trois niveaux :

- Dans les services concernés directement ;
- Chez les bénéficiaires directement ;
- Les parties prenantes extérieures de la collectivité (sa tutelle, les associations, les organes de contrôle).

3.3. Conséquences de l'audit de l'efficacité pour le service public

Les conséquences de l'audit au niveau interne et externe.

3.3.1. Au niveau interne

- Réorganisation des services
- La mise en place des moyens manquants humains, matériels et financiers ;
- La mise en place d'u système d'information pour assurer une communication de qualité ;
- Organisation des services.
- Mise en place de technologies nouvelles ;
- Durée des services offerts aux usagers plus courts ;
- Souplesse dans les procédures.

3.3.2 Au niveau externe

- Meilleure satisfaction des usagers ;
- Offrir un service de qualité ;
- Assurer la continuité de service quel que soit les imprévus
- Niveau, écarts avec les autres personnels, octroi de primes…
    - ➢ Conditions de travail :

Fixité du statut, fatigue physique et mentale, rapports avec l'encadrement, accidents du travail, maladies professionnelles, participation à la vie syndicale, participation aux groupes d'expression directe, de qualité, de sécurité, de progrès, accès à la formation.

Conditions de vie hors travail :

- Paix sociale ;
- Développement économique.

3.4. Évaluation de l'efficacité

A partir des critères, non limitatifs, énoncés ci-dessous, l'auditeur complète son analyse objective des coûts/avantages par l'audit des attentes des différents usagers (personnels, citoyens, autres organisation…). Cette évaluation objective, catégorie par catégorie, des partenaires intéressés, comporte des questions.

- La pratique a-t-elle atteint les objectifs que vous avez prévus ? À quel niveau ? Avec quels effets supplémentaires ou au contraire pervers ?
- Êtes-vous satisfaits de l'action ? Désirez-vous sa poursuite ? Son amélioration éventuelle ?
- Faut-il poursuivre cette action ? Ou la remplacer ? Par quoi ? Comment ? Quand ?

L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de service public par une évaluation à quatre niveaux :

- La cohérence des procédures avec les besoins attendus ? ;

- La cohérence des actions avec les procédures ?
- La pertinence des procédures, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus ;
- L'efficience des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allégements et les améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives : informatique, bureautique.

Section 3 : audit du service public

L'audit fait partie du système permanent de contrôle et d'évaluation au sein des grandes organisations. Longtemps cantonné au secteur privé, la fonction d'auditeur interne pénètre de plus en plus le secteur des organismes publics. Après avoir situé la fonction de l'audit par rapport à d'autres fonctions de management au sein de l'organisation et rappelé son intérêt dans le contexte propre aux organisations publiques, les auteurs proposent un aperçu du développement de l'audit interne dans les ministères fédéraux – avant la mise en œuvre du plan Copernic – au regard des normes reconnues au plan international par l'IIA. Les résultats montrent que sur les seize organismes retenus dans le cadre de l'enquête, douze d'entre eux disposent à l'heure actuelle d'un service d'audit interne. Des différences apparaissent toutefois entre ces organismes quant au respect des standards de qualité empruntés à l'IIA. La fonction d'auditeur interne est en règle générale perçue correctement et sa permanence est assurée au sein de l'organisation. Mais les conditions propices à assurer l'indépendance dans l'exercice de la fonction, à veiller à la formation permanente des auditeurs et à intégrer les résultats du travail d'audit dans le cycle de la gestion ne sont pas encore rencontrées partout[4].

[4] L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux Christian De Vischer and Laurent Petit.p.73.

1. L'audit externe en secteur public

On peut affirmer raisonnablement que, dans ce secteur aussi, les activités d'audit se sont déployées tout d'abord au plan externe et ensuite seulement au niveau interne.

La spécificité de l'audit en secteur public ne provient pas tant des techniques utilisées que du contexte ou des particularités qui sont propres aux organisations publiques.

Le développement de l'audit externe est lié à la mission de contrôle du pouvoir législatif sur les finances publiques. Dans l'exercice de cette mission, le parlement est assisté par un organe externe spécialisé : la Cour des comptes.

Traditionnellement, cet organe exerce deux grands types de contrôles : le contrôle *a priori* sur la légalité et la régularité des dépenses, qui correspond à l'audit de conformité (*compliance audit*), et l'examen *a posteriori* des comptes et des états financiers, qui s'inscrit dans l'audit financier (*Financial audit*).

Plus récemment, et dans le cadre de la modernisation de l'administration, un troisième type de contrôle est apparu, à côté des deux premiers, le contrôle de la gestion publique en vue de s'assurer du meilleur emploi des fonds publics (*performance auditing*). Ce contrôle comprend à la fois l'examen des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, vis-à-vis de trois critères : l'économie, c'est-à-dire l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité, aux moments opportuns et au moindre coût ; l'efficience, visant comme le critère précédent surtout la gestion, qui implique une utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à atteindre la maximalisation des inputs pour un niveau donné de ressources ou la minimalisation des inputs pour une quantité et une qualité données d'outputs ; l'efficacité, qui donne la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Dans cette optique, les institutions de contrôle contribuent, théoriquement, à un meilleur fonctionnement des services publics. Nous constatons également que dans le cadre de cette évolution, l'audit externe doit pouvoir s'appuyer sur les données fournies par l'audit interne.

2.L'audit interne en secteur public

Les modifications successives qui se sont présentées les dernières années sur le plan de la gestion des institutions publiques (c-à-d une évolution d'une gestion administrative purement statique vers un management dynamique) ont fait naître le besoin d'un organe qui puisse conseiller le management dans l'exécution de ses tâches. Un service d'audit interne convient parfaitement pour reprendre cette « fonction d'avis ».

Dans le sillage des premières radioscopies ou analyses des institutions publiques a grandi la demande d'un audit interne dans le secteur public9. La tâche fondamentale était l'analyse critique permanente du fonctionnement des entités du secteur public. Il était attendu des auditeurs qu'ils puissent adapter les exigences d'un service public efficace et efficient avec la culture spécifique du département. La survie d'une organisation dépend de sa capacité à remplir efficacement ses objectifs, ceci étant valable tant pour une entreprise commerciale que pour une organisation publique. Cette pression est probablement moins radicale dans ses effets en secteur public, mais elle n'en reste pas moins très importante dans la mesure où le citoyen exige de plus en plus de l'Etat qu'il lui rende des comptes sur ses activités.

De plus, cette pression ne provient pas seulement du client-citoyen, mais également d'autres acteurs qui, bien plus que dans le cas de l'entreprise, cherchent à orienter ou modifier les comportements des organisations publiques.

Les organisations publiques doivent donc devenir dynamiques afin de répondre aux exigences d'un environnement diversifié et mouvant. Cette réalité explique les réformes que nos administrations publiques connaissent depuis plusieurs années. Ces réformes sont indispensables mais elles ne sont ni faciles à mettre en œuvre, ni dénuées de tout risque. Dans le processus de réforme, des

points de références fondamentaux touchant à l'identité de l'organisation peuvent se perdre. Par sa position unique dans l'organisation, l'audit interne doit jouer un rôle clef dans le processus de réforme afin de le guider et d'en assurer le suivi.

Installer une cellule d'audit implique bien souvent de franchir un obstacle psychologique. Ce nouveau service va devoir travailler en toute indépendance et devra donc être accepté par les autres composantes de l'organisation. Or, il existe rarement un consensus sur la création d'une cellule d'audit. Il est important à cet égard de savoir ce que l'administration, le secrétaire général et les directeurs généraux attendent d'une telle cellule, car leur soutien est indispensable. La charte de l'audit qui circulera dans l'organisation informera les membres de l'organisation de la position exacte de la cellule. C'est à ces deux conditions qu'un service d'audit interne saura apporter vraiment une valeur ajoutée à l'organisation. Cela ne dispense cependant pas les auditeurs de « se vendre » eux-mêmes auprès de l'organisation. Et même si en matière d'audit, les normes utilisées sont internationalement reconnues, elles restent néanmoins adaptables, susceptibles d'interprétation selon les réalités et les cultures propres à l'organisation considérée.

Conclusion du chapitre I :

La pratique de l'audit dans le secteur public nous conduira à dégager quelques principes essentiels pour la réussite d'un audit dans une administration centrale comme dans une collectivité territoriale.

Chapitre II : les collectivités territoriales et le service public, facteurs et réalités

Introduction au chapitre II

L'intervention de l'État dans le développement économique du pays a conduit les autorités publiques à donner plus d'importance à ce domaine, cette intervention englobe : la création, l'organisation et le fonctionnement des administrations. L'État les supervise pour s'assurer de sa souveraineté et son pouvoir sur le territoire mais aussi pour vérifier l'efficacité de leurs prestations des services vis-à-vis le public.

Le contrôle de ces services publics est nécessaire dans le but de satisfaire les besoins des administrés (citoyens locaux).

Parlant du local cela suscite en nous des administrations décentralisées de l'État qui jouent un rôle important en matière des services rendus aux citoyens locaux. L'objectif principal des collectivités territoriales est de rapprocher l'administration aux citoyens et d'offrir un service de qualité par la participation des citoyens dans la gestion et la supervision.

La notion de la gestion du service public se définit plus à travers l'objectif poursuivi que par la nature de son organe.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections : la première est consacrée à la présentation de l'organisation et principe régissant les collectivités territoriales, la seconde portera sur les enjeux et perspectives des services publics, la troisième traitera les mécanismes de promotion de service public des collectivités territoriales.

Section 1 : L'organisation et principe régissant les collectivités territoriales

À partir des années 80, il y a eu l'apparition d'une nouvelle spécialité de la branche de l'économie publique appelé : l'économie publique locale, qui s'intéresse à l'étude de l'économie des activités non marchandes organisées et financées au niveau infra-étatique des collectivités territoriales décentralisées.

La décentralisation est une réalité depuis les années 1982 où ils ont instauré des rapports nouveaux entre l'État et les collectivités. C'est un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'État vers des collectivités locales distinctes de lui.

CHAPITRE II : LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LE SERVICE PUBLIC , FACTEURES ET REALITES

1. Présentation générale d'une collectivité locale

Dans la décentralisation territoriale, les autorités décentralisées sont les collectivités territoriales ou locales (communes, wilayas) qui jouissent de la personnalité morale, de moyens, et de compétences propres, donc une certaine autonomie locale.

1.1. Définition des collectivités locales

Les collectivités locales ou territoriales sont des structures administratives distinctes de l'administration de l'État qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Elles sont des organisations institutionnelles d'une zone géographique, notamment d'un pays ou d'une confédération des pays, généralement, les collectivités locales couvrent une ville et son agglomération.

Les collectivités locales sont des outils permettant au pouvoir de passer du niveau central où il est au niveau local ou il doit exister, nonobstant les différences des territoires, des populations ou des cultures, la règle de droit lui permet d'unifier ce qui localement différent, de diviser ce qui est potentiellement puissant.

Les collectivités locales sont dotées d'un statut juridique identique quel que soit leurs tailles et leurs populations. Sur le plan pratique, elles connaissent entre elles des inégalités en matière de développement dus essentiellement aux écarts de richesses. Selon les lois algériennes la collectivité locale est soit une commune ou une wilaya, chacune à son propre budget, ses propres missions et prérogatives distinctes.

1.1.1. La commune

Selon la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Article 1. La commune est la collectivité territoriale de base de l'État. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi.

Article 2. La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

Article 3. La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'État, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

Article 4. La commune doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières nécessaires aux charges et missions qui lui sont légalement dévolues dans chaque domaine. Toute mission nouvelle dévolue ou transférée par l'État à la commune s'accompagne de l'affectation concomitante des ressources financières nécessaires à sa prise en charge permanente.

Article 5. Toute réduction des recettes fiscales du commun résultant d'une mesure prise par l'État portant exonération fiscale, réduction des taux ou suppression d'un impôt, doit être compensée par un produit fiscal au moins égal au montant différentiel au moment du recouvrement

1.1.2 La wilaya

Elle est définie selon la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya par les articles suivants :

Article 1. La wilaya est une collectivité territoriale de l'État. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est également une circonscription administrative déconcentrée de l'État et constitue à ce titre l'espace de mise en œuvre solidaire des politiques publiques et de la concertation entre les collectivités territoriales et l'État. Elle concourt avec l'État à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la protection de l'environnement ainsi qu'à la protection, la promotion et l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Elle intervient dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Sa devise est « par le peuple et pour le peuple ». Elle est créée par la loi.

Article 2. La wilaya est dotée de deux organes :

- L'Assemblée populaire de wilaya ;
- Le wali.

Article 3. La wilaya, en sa qualité de collectivité territoriale décentralisée, dispose d'un budget propre pour financer les actions et programmes adoptés par l'Assemblée populaire de wilaya, notamment ceux relatifs :

- Au développement local et à l'assistance aux communes ;
- À la couverture de ses charges de fonctionnement ;
- À l'entretien et la promotion de son patrimoine.

Article 4. La wilaya, en sa qualité de circonscription administrative, est chargée de l'action déconcentrée de l'État et contribue à la mise en œuvre des politiques publiques, dans le cadre défini de la répartition des compétences et des moyens de l'État, entre ses échelons centraux et territoriaux.

Article 5. L'État affecte à la wilaya, en sa qualité de collectivité territoriale, les ressources destinées à la couverture des charges et des compétences qui lui sont dévolues par la loi. Dans le cadre de la loi :

- Tout transfert de missions par l'État à la wilaya s'accompagne de l'affectation des ressources financières nécessaires à leur couverture permanente ;
- Toute réduction des recettes fiscales de la wilaya résultant d'une mesure prise par l'État portant exonération fiscale, réduction des taux ou suppression d'un impôt, doit être compensée par une ressource au moins égale au montant du manque à gagner lors du recouvrement.

Article 6. La wilaya dispose d'un patrimoine qu'elle entretient, conserve et fructifie.

Article 7. La wilaya peut créer des services publics pour prendre en charge les besoins du citoyen et lui garantir la continuité et l'égal accès.

Article 8. La wilaya peut, dans les limites de ses compétences, établir des relations avec des collectivités territoriales étrangères pour asseoir des liens d'échange et de coopération, conformément aux dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur, dans le respect des valeurs et constantes nationales. L'établissement de ces relations requiert l'existence d'un intérêt public national et local certain, et ne doit, en aucun cas, être source d'appauvrissement de la wilaya. Les relations de coopération de la wilaya avec les collectivités territoriales étrangères s'inscrivent dans le strict respect des intérêts et engagements internationaux de l'Algérie. Les conventions y afférentes sont adoptées par délibération approuvée par le ministre chargé de l'intérieur, après avis du ministre chargé des affaires étrangères. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie règlementaire.

2. Les conditions juridiques

Trois conditions essentielles sont exigées pour qu'une organisation institutionnelle soit une collectivité locale.

2.1 La personnalité juridique

Les collectivités locales sont des personnes morales publiques représentatives et non spécialisées. Cela indique que les collectivités locales dotées de cette personnalité elles prennent en charge les intérêts d'un groupe qui sont différents des intérêts individuels. Cependant les actes des agents des collectivités locales sont imputés non à ces agents mais à la collectivité elle-même à titre d'exemple, lorsque le maire accompli un marché, en réalité c'est la commune en question qui accomplie ce marché

2.2 Les affaires propres

La notion d'affaires propres indique que les collectivités considérées comme une compétence pour intervenir dans le domaine qui est le sien. Il faut donc qu'elle ait la possibilité juridique de régler une question ou de s'intéresser à une politique. Il faut aussi qu'au-delà de la compétence juridique, elle ait des moyens réels (techniques, humains et financiers) lui permettant d'agir à chaque fois que l'État

transférant une compétence à une collectivité. Aussi cette notion indique que l'organisation considéré doit opérer une distinction entre l'ensemble des missions remplies par les pouvoirs et les organismes publics, entre ce qui relève du niveau national par ce que correspond à la prise en charge d'un intérêt national, et ce qui est à l'inverse relève du niveau local, car elle s'intéresse à l'intérêt local.

2.3 Le pouvoir de décision

Les collectivités locales sont régies par un mécanisme similaire, quel que soit la catégorie de collectivités territoriale. La délibération qui un acte juridique décisionnaire, C'est elle que le maire ou le président du conseil territorial ont pour mission d'appliquer en tant que responsable exécutif d'une collectivité locale.

Les collectivités locales s'administrent librement, par des conseils élues, dans les conditions prévues par la loi.

2.4 La carte d'identité d'une collectivité locale

Trois éléments principaux caractérisant une collectivité locale, un non, un territoire et une population.

- Le nom

Toute personne juridique porte un nom propre qui l'identifie. Le non de chaque commune lui vient en principe de celui que portée la communauté d'ancien régime, et les noms retenus pour les wilayas ont des racines géographiques.

Les collectivités locales peuvent changer leurs non pour cela il faut une délibération de la collectivité considéré puis l'intervention d'un décret.

- Le territoire

Toute collectivité a nécessairement une assise territoriale. Le territoire peut être d'étendu très variable. Au total, l'ensemble des collectivités locales est censé de recouvrir le territoire national. La définition et la délimitation du territoire des collectivités sont régies par l'ordonnance.

- La population

À la racine de chaque collectivité, se trouve un groupe humain uni par un lien territorial, plus précisément un groupe d'habitants d'une même localité, liés de ce fait par des intérêts communs.

Il est nécessaire de déterminer cette population. Ce qui renvoi au rôle des recensements pour quantifier la population des différentes collectivités.

3. Les activités des collectivités locales

On va présenter les activités de la wilaya et les activités de la commune.

3.1. Les activités de la wilaya

La wilaya représente l'unité déconcentrée de l'État par l'organe de wali et un organe décentralisé de l'État par l'assemblée des élus.

Selon les articles cités en dessous la wilaya à deux principaux organes à savoir le wali et l'assemblée populaire de wilaya, et chaque wilaya comprend plusieurs daïras et plusieurs communes

3.1.1 Le président de L'APW

L'APW élit, parmi ses membres un président pour la durée du mondât. L'élection du président a lieu au scrutin et à la majorité absolue. Le président de l'APW choisit un ou plusieurs adjoints parmi les élus, et désigne un adjoint pour le suppléé en cas d'absence ; mais en cas d'empêchement, c'est l'APW qui désigne un remplaçant du président.

Le wali est tenu de mettre à la disposition du président de l'APW tous documents, renseignements et moyens pour l'accomplissement des missions de l'APW.

Le président de l'APW se consacre pleinement à son mondât électif et il perçoit sur délibération de celle-ci, une indemnité de fonction. Il tient régulièrement informer les membres de l'APW de la situation générale de la wilaya.

3.1.2 Le régime des délibérations

Les délibérations sont prises à la majorité des membres de l'APW en exercice. Certaines délibérations de l'APW sont exécutoires de plein droit dès qu'il a été procédé à leur publication par le wali et leur notification aux intéressés dans un délai n'excédant pas 15 jours, d'autres ne sont exécutoires qu'après leur approbation si elles portent sur les questions suivantes : budget et comptes, création de services et établissements publics de la wilaya.

3.1.3 Le wali

Le wali est chef de l'exécutif de la wilaya, c'est le titulaire unique de l'initiative exécutive. Il agit tantôt comme agent de l'État, tantôt comme agent de wilaya.

Le wali c'est une personne morale désigné pour représenter l'État au niveau de sa wilaya, il chapote toutes les activités de tous les secteurs au niveau de sa wilaya y compris les activités de l'assemblée populaire de wilaya concernée, il approuve le budget des communes avant l'exécution et il veille sur le bon fonctionnement de tous les services de l'État au niveau local.

La daïra est une unité de wilaya car le chef daïra est le représentant de wali au niveau local dans le cadre des prérogatives confiées par le wali.

- Le wali en tant qu'agent de wilaya

En cette qualité, le wali a des fonctions multiples ; comme organe d'exécution, il exécute les délibérations de l'APW et il est l'ordonnateur du budget de la wilaya puisque c'est lui qui le prépare et qui assure son exécution.

- Comme agent d'information

Il établit, à l'occasion de chaque session ordinaire de l'APW, un rapport détaillé sur l'activité du conseil exécutif et informe l'assemblée de la situation de la wilaya

- Le wali en tant que représentant d'État

C'est en cette dernière qualité surtout que les pouvoirs du wali ont été renforcés.

Le wali représente l'État au niveau de la wilaya, ceci implique que c'est à lui qu'il revient d'engager les actions en justice au nom de l'État.

Il est aussi le délégué du gouvernement, en effet, il exécute les décisions de ce dernier ainsi que les instructions qu'il reçoit de chacun des ministres.

Le wali veille à l'exécution des lois et règlements et à la protection des droits et libertés des citoyens dans l'exercice de ses fonctions.

3.1.4 L'Assemblée populaire de wilaya

Il exerce des compétences dans le cadre des attributions dévolues à la wilaya par les lois et règlements et délibère en matière de :

- Santé publique, protection de l'enfance et des personnes ayant des besoins spécifiques ;
- Tourisme ;
- Information et communication ;
- Éducation, enseignement supérieur et formation ;
- Jeunesse, sport et emploi ;
- Habitat, urbanisme et aménagement du territoire de la wilaya ;
- Agriculture, hydraulique et forêts ;
- Commerce, prix et transport ;
- Infrastructures de base et économiques ;
- Solidarité intercommunale en faveur des communes démunies et à promouvoir;
- Patrimoine culturel matériel, immatériel et historique ;
- Protection de l'environnement ;
- Développement économique, social et culturel ;
- Promotion des vocations spécifiques locales.

3.2 Les activités de la commune

Selon l'article Art. 149 de la loi 2011 relative à la commune, la commune assure des services publics communaux visant la satisfaction des besoins de ses citoyens et la gestion de son patrimoine. À ce titre, elle crée, outre les services d'administration générale, des services publics techniques pour prendre en charge, notamment :

- L'alimentation en eau potable et l'évacuation des eaux usées ;
- Les ordures ménagères et autres déchets ;
- L'entretien de la voirie et la signalisation routière ;

- L'éclairage public ;
- Les halles, marchés et poids publics ;
- Les parkings et aires de stationnement ; les fourrières ;
- Les transports collectifs ; les abattoirs communaux ;
- Les services funéraires, l'aménagement et l'entretien des cimetières, y compris ceux des Chouhada ;
- Les espaces de culture relevant de son patrimoine ;
- Les espaces de sport et de loisirs relevant de son patrimoine ;
- Les espaces verts.

4. Organisation et fonctionnement des collectivités locales en Algérie

L'organisation de la wilaya, de la commune ainsi les compétences de cette dernière.

4.1 L'organisation de la wilaya

L'organisation administrative et territoriale est déterminée par les lois dans tous les pays. Ainsi qu'en Algérie, d'ailleurs les derniers codes instaurés en l'occurrence des collectivités territoriales, celui de la commune par la Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune et celui des wilayas la Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya

- Le wali approuve le budget de sa wilaya et les budgets de toute les communes rattachées à sa wilaya.
- La wilaya dispose d'un patrimoine qu'elle entretient, conserve et fructifie. La wilaya peut créer des services publics pour prendre en charge les besoins du citoyen et lui garantir la continuité et l'égal accès.
- La wilaya peut, dans les limites de ses compétences, établir des relations avec des collectivités territoriales étrangères pour asseoir des liens d'échange et de coopération, conformément aux dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur, dans le respect des valeurs et constantes nationales. L'établissement de ces relations requiert l'existence d'un intérêt public national et local certain, et ne

doit, en aucun cas, être source d'appauvrissement de la wilaya. La wilaya a un nom, un territoire et un chef-lieu.

- Le nom et le chef-lieu de la wilaya sont fixés par décret présidentiel.
- La wilaya est dotée d'une Assemblée élue au suffrage universel, dénommée Assemblée populaire de wilaya. Elle est l'organe délibérant de la wilaya. L'Assemblée populaire de wilaya tient, chaque année, quatre (4) sessions ordinaires, d'une durée maximale de quinze (15) jours.
- Ces sessions se tiennent obligatoirement au cours des mois de mars, juin, septembre et décembre, et ne sont pas cumulables.

L'Assemblée populaire de wilaya dispose d'un bureau, composé des membres suivants :

- L'Assemblée populaire de wilaya élit, pour son fonctionnement, lors de chaque session, sur proposition de son président, un bureau composé de deux (2) à quatre (4) membres. Le bureau de la session de l'Assemblée populaire de wilaya est assisté par un secrétariat composé de deux fonctionnaires attachés au cabinet du président de l'Assemblée populaire de wilaya.
- L'Assemblée populaire de wilaya forme, en son sein, des commissions permanentes, pour les questions relevant de son domaine de compétence, notamment celles relatives a :
  - L'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle ;
  - L'économie et les finances ;
  - La santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
  - La communication et la technologie de l'information ;
  - L'aménagement du territoire et le transport ;
  - L'urbanisme et l'habitat ;
  - L'hydraulique, l'agriculture, les forêts, la pêche et le tourisme;
  - Les affaires sociales, culturelles, cultuelles, wakfs, sportives et de jeunesse ;

- Le développement local, l'équipement, l'investissement et l'emploi.

Elle peut, également, constituer des commissions ad hoc pour étudier toutes autres questions qui intéressent la wilaya.

4.2 L'organisation de la commune

Dans cette partie on va présenter les différentes définitions d'une commune, les organes de la commune et les règles de fonctionnement.

4.2.1 Définition de la commune

Dans la loi 11-10 du 22/06/2011 relative à la commune : « la commune est la collectivité territoriale de bas dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi. La commune a un territoire, un nom et un chef-lieu. »

Juridiquement, la commune est semi autonome et une autorité décentralisée. Elle est semi autonome car c'est le code communal qui fixe la nature et les limites de ses pouvoirs, en contrepartie la loi laisse à l'appréciation de la commune un grand pouvoir de création, d'administration et d'initiative d'action.

Elle est aussi une autorité décentralisée chargée de la mise en œuvre directe des actions de développement qui lui incombent en propre.

Les communes sont donc conçues dans le cadre d'une politique de décentralisation ayant pour objet la prise en charge des pouvoirs de la population et la mise en place d'un processus de développement à l'échelon national et local. Elles sont considérées comme secteur économique du développement local elles occupent une place incontournable dans le développement local et social.

La commune est la collectivité territoriale de base de l'État. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi.

La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'État, notamment, à

l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

La commune doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières nécessaires aux charges et missions qui lui sont légalement dévolues dans chaque domaine. Toute mission nouvelle dévolue ou transférée par l'État à la commune s'accompagne de l'affectation concomitante des ressources financières nécessaires à sa prise en charge permanente.

4.2.2 Les organes de la commune

La commune en tant qu'une collectivité décentralisée qui administre-elle- même ses affaires, elle dispose de deux organes propres :

- L'organe délibérant (l'assemblée populaire communale) ;
- L'organe exécutif (le président de l'assemblée).

A. L'assemblée populaire communale « L'APC »

La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune.

- L'organisation de l'administration de la commune est définie conformément à la présente loi, et en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives a :
- L'organigramme et au plan de gestion des effectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- L'action sociale ;
- L'activité culturelle et sportive ; la gestion budgétaire et financière ;
- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- La gestion du personnel communal ;
- L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;

- Les archives communales ;
- Les affaires juridiques et contentieuses.

B. La composition de L'APC

L'APC comprend des délégués communaux élus, dont le nombre est impair pour éviter le partage égal des voix. Tous ses membres ont les mêmes droits et devoirs ; dans les débats et votes ils ont strictement le même poids.

Les effectifs de l'assemblée dépendent d'abord de la population recensée sur le territoire de la commune, et ils varient en conséquence. C'est le seul critère retenu pour le conseil municipal qui compte entre 7 et 33 membres. Ainsi selon l'importance de la population de la commune, le nombre des membres est comme suit :

- De 7 membres pour les communes de moins de 10.000 habitants ;
- De 9 membres pour la commune de 10.001 à 20.000 habitants ;
- De 11 membres pour la commune de 20.001 à 50.000 habitants ;
- De 15 membres pour la commune de 50.001 à 100.000 habitants ;
- De 23 membres pour la commune de 100.001 à 200.000 habitants ;
- De 33 membres pour la commune de plus de 200.000 habitants.

4.2.3 Les règles de fonctionnement

L'APC n'est pas une assemblée permanente. Elle tient quatre réunions par an et une par trimestre. Elle se réunie en session ordinaire tous les trois mois ; et en session extraordinaire à chaque fois que les affaires de la commune le commandent, à la demande de son président, du tiers de ses membres ou du wali.

L'APC tient ses sessions au siège de la commune, toute fois en cas de force majeure avérée empêchant l'accès au siège de la commune, elle se réunit dans un autre lien du territoire de la commune. La date et l'ordre du jour des sessions de l'APC sont fixés par le président de l'APC, en concertation avec l'instance exécutive.

A. Les commissions de L'APC

L'APC forme des commissions permanentes pour les questions relevant de son domaine de compétence, notamment celles relative à :

- L'économie, les finances et l'investissement ;
- La santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
- L'aménagement du territoire, l'urbanisme et l'artisanat ;
- L'hydraulique, l'agriculture et la pèche ;
- Les affaires sociales, culturelles sportives et de jeune.
- Le nombre des commissions permanentes est fixé comme suit :
- 3 commissions pour les communes de 20.000 habitants ;
- 4 commissions pour les communes de 20.001 à 50.000 habitants ;
- 5 commissions pour les communes de 50.001 à 100.000 habitants ;
- 6 commissions pour les communes de plus de 100.000 habitants.

La commission élabore son règlement intérieur et le soumet pour l'approbation à l'assemblée populaire communale.

B. Le régime de délibération

Les délibérations de L'APC sont prises à la majorité des membres de l'APC. Elles sont exécutées quinze jours après leur dépôt à la wilaya. Durant cette période, le wali fait connaitre son avis ou sa décision sur l'égalité et la régularité des délibérations concernées. Ne sont exécutoire qu'après avoir été approuvées par le wali, les délibérations portent sur :

- Le budget et les comptes ;
- L'acceptation de bons et legs étrangers ;
- Les conventions de jumelage ;
- Les aliénations du patrimoine.

Si le wali n'a pas fait connaître sa décision dans un délai de trente (30) jours, elles seront considérées comme approuvée.

C. Le président de l'APC

Le président de l'APC est élu pour le mondât électorale conformément aux dispositions de la présente loi. Le président de l'APC exerce des pouvoirs, au nom de la collectivité territoriale qu'il représente, et au nom de l'État.

a. Mode d'élection

L'exécutif communal est constitué par le président de l'APC chargé de l'exécution des délibérations. Le président de l'APC est élu par l'APC, pour une durée de cinq ans, parmi les membres de la liste ayant la majorité des sièges dans les huit jours qui suivent l'annonce des résultats du vote. Il peut être assisté d'un ou plusieurs, selon le nombre d'élus de l'APC. En effet :

- 2 Adjoints pour une assemblée populaire communale de 7 à 9 élus ;
- 3 Adjoints pour assemblée populaire communale de 11 à 13 élus ;
- 4 Adjoints pour une assemblée populaire communale de 23 élus ;
- 6 Adjoints pour une assemblée populaire communale de 33 élus.

Le président décédé, démissionnaire, exclu, démis de ses fonctions est remplacé par un des membres de sa liste. En cas d'absence ou d'empêchement, le président de l'APC est suppléé dans ses fonctions par l'adjoint qu'il aura désigné.

b. Les attributions du président de l'APC

Les attributions du président de l'APC se devisent en deux groupes.

- Le président de l'APC « représentant de la commune »

À ce titre, il représenta la commune dans toutes les manifestations officielles et solennelles, et dans tous les actes de la vie civile et administrative.

Il exerce autant de taches qui sont sous sa responsabilité. À cet effet, il assure la publicité des délibérations et travaux de l'APC, prépare et exécute le budget communal, veille à la mise en place au bon fonctionnement des services et établissements communaux et il représente la commune en justice.

Le président de la commune, en tant qu'agent de la commune accomplit tous les actes de conservation du patrimoine de la commune notamment :

- Gérer les revenus de la commune, ordonner les dépenses et suivre l'évolution des finances communales ;
- Passé les actes d'acquisition, de transaction des bons et legs ainsi que les marchés ;
- Passé les adjudications de travaux communaux ;
- Faire tous actes interruptifs de prescription ou de l'échéance ;
- Exercer tous les droits mobiliers et immobiliers appartenant à la commune ;
- Recruter, nommer et gérer le personnel communal ;
- Veiller à la conservation des archives.

- Le président de l'APC « représentant de l'État »

Au niveau de la commune, c'est le président de l'APC qui représente l'État. À ce titre, il exerce de nombreuses et importantes attributions.

Tout d'abord, il est chargé par la loi d'assurer dans sa commune, le maintien de l'ordre et de la sécurité des biens et des personnes. Il a dès lors, les pouvoirs pour prévenir les causes de désordre, et ses pouvoirs conditionnent ce qu'il convient d'appeler les pouvoirs de polices municipales.

Il a aussi, la qualité d'officier d'État civil et d'officier de police judiciaire : il est responsable de la tenue des registres d'État civil et c'est lui réceptionne les déclarations de naissances, de mariages et de décès.

C'est encouru comme agent de l'État, que le président de l'APC est chargé de :

- Maintenir le bon ordre dans tous les endroits publics et lieux des rassemblements des personnes ;
- Sanctionner les atteintes à la tranquillité publique ;
- Veiller à la propreté des immeubles et assurer la commodité du passage dans les rues et places publiques ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour lutter contre les maladies endémiques ;
- Veiller le respect des normes et prescriptions en matière d'urbanisme.

4.3. Les compétences de la commune

En se référant à la loi 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune, qui fait apparaitre l'importance et l'efficacité de la commune dans le développement du pays, les compétences de cette collectivité peuvent être résumées comme suit :

Dans le domaine l'aménagement et développement local, la commune élabore et adopte son plan de développement à court, moyen et long terme et veille à son exécution. Elle participe aux procédures de mise en œuvre des opérations d'aménagement du territoire ; elle initie toute mesure propre à favoriser le développement d'activités économiques et à encourager l'intervention des opérateurs, comme elle initie aussi toute mesure de nature à assurer l'assistance et la prise en charge des catégories sociales démunies

En matière d'urbanisme, infrastructures et équipements, la commune s'assure du respect des affectations des sols et des règles de leurs utilisations ; elle protège les terres agricoles et les espaces verts contre tout projet implanté sur le territoire de la commune.

Dans le cadre de protection du patrimoine architecturel, la commune est responsable de la préservation et la protection du patrimoine, comme elle peut également participer à l'aménagement d'espaces verts.

En matière d'éducation, elle prend en charge l'enseignent fondamental et préscolaire en réalisant et entretenant les établissements du secteur exécutif, tout en favorisant le transport scolaire et l'enseignement préscolaire.

En matière d'habitat, la commune a compétence pour organiser la concertation, animer et créer les conditions pour favoriser la promotion d'immobilière publique privée.

Dans le domaine de services publics, la commune a la charge de la préservation de l'hygiène et de la salubrité publique notamment en matière :

- De distribution d'eau potable ;
- D'évaluation et de traitement des eaux usées et des déchets urbains ;
- De lutter contre le vecteur des maladies transmissibles ;
- D'hygiène des aliments et des lieux et établissements accueillant le public ;
- De lutter contre la pollution et de protection d'environnement.

La commune prend aussi en charge la réalisation et l'entretien des centres de santés et des salles de soin. Elle apporte son assistance aux organes chargés de

la jeunesse, de la culture et des loisirs et participe à l'entretien des mosquées et écoles coraniques, comme elle favorise l'extension de son potentiel touristique.

- Le secrétaire général de la commune

C'est une personne nommée par le wali sous proposition de P/APC il prépare le budget de la commune auparavant avant la loi de2011 c'était parmi les prérogatives de maire, le secrétaire général intervient dans toutes les missions de la commune.

Section 2 : Les enjeux et perspectives des services publics

Dans cette section on va présenter des détails sur le service public.

1. La notion, historique et classification de service public

L'histoire et le mode d'organisation et de régulation des Services publics

1.1. Notions

Les services publics sont produits par l'administration publique. Un service public désigne une activité dont l'objectif est de satisfaire un besoin d'intérêt général et qui concerne des intérêts individuels ou communs.

Les services publics sont exercés par l'état ou les collectivités locales ou encore par tout organismes privés ou publics dotés des prérogatives lui permettant d'assurer cette mission.

De nombreuse activité de services public sont directement liées à la souveraineté de L'État comme : la justice, la police, et les finances publiques, les établissements publics à caractère administratif et les collectivités territoriales.

1.1.2. Les critères du service public

On peut donner une définition du service public par référence soit au critère organique, soit au Critère matériel.

- Le critère organique : le service public-institution

La notion du service public évoque, d'abord l'administration en général ou une institution administrative déterminée : le service public de la justice, c'est le ministère de la justice, le service public de l'enseignement, c'est l'université, c'est le ministère chargé de l'enseignement. C'est donc, l'aspect organique qui

apparaît ici : dès qu'il y a présence d'une institution administrative, il y a un service public.

- Le critère matériel : le service public activité

La notion de service public recouvre aussi toute activité entreprise en vue de satisfaire l'intérêt général. L'activité de service public se distingue alors de l'activité privée, car l'une a pour objectif le profil individuel par la réalisation des bénéfices, l'autre a pour objectifs l'intérêt général sans se soucier de faire un bénéfice à quiconque.

Les significations qui étaient intimement liées, au XIX siècle et au début du XX siècle, sont se dissocier au fur et à mesure de l'évolution des réalités économiques et sociales et du rôle que l'on voulait faire jouer à la notion de service public.

1.1.3. L'évolution de la notion de service public

Tant que le service public activité correspondait au service public institution, il n'y avait pas de difficulté à identifier un service tel qu'on l'entendait dans un État capitaliste du XIX siècle.

La conception libérale classique limitait le service public aux activités du secteur de la défense nationale, la justice, la police, qui correspondait essentiellement le maintien de l'ordre. Et l'intervention de l'État ne touche pas les activités industrielles et commerciales lucratives sous peine de concurrencer anormalement et irrégulièrement la libre entreprise et les détenteurs des moyens de production.

Après évolution sociale et économique, le nombre d'activité susceptibles de servir de support à des services publics augmente et le nombre de service publics s'accroît par la même densité. Ce qui a obligé l'État à élargir, plus précisément après la crise économique de 1929, suite aux pressions des forces et idéologies socialistes ce qui a poussé l'État libéral et son administration à devenir interventionniste et dirigiste.

Par la suite, les personnes privées sont associées à la gestion d'activités dont le but est l'intérêt général. Cette association qui existait déjà au XIXème siècle sous la forme de concession, prend ensuite des modalités diverses qui tentent de s'adapter aux activités qu'elles veulent régir.

La notion de service public n'est pas et ne peut être une notion juridique abstraite et neutre ; elle n'a de sens qu'en fonction de son contenu et des finalités économiques et sociales qu'on lui assigne et qu'il faut au préalable définir avant d'élaborer le statut juridique du service public et de préciser qui est habilité à créer un tel service.

1.2 L'autorité compétente pour créer un service public

Selon l'ordonnance du 31 décembre 1966, portant loi de finance pour l'année 1966, la création d'un service public s'effectuait, indifféremment soit en vertu d'un texte législatif, soit en vertu d'un texte réglementaire.

Exemple de création par la loi : banque centrale d'Algérie.

Exemple de création par décret : office national de la main d'œuvre.

L'ordonnance du 16.11.1971 relative à la gestion socialiste des entreprises dispose dans son article 5 que l'entreprise socialiste est créée par décret à l'exception de celles d'importance nationale, lesquelles doivent être créées par la loi.

Au niveau local, le code communal et le code de la wilaya donnent compétence aux assemblées pour créer et organiser les entreprises et services locaux à condition d'obtenir l'approbation préalable des autorités de tutelle.

1.3 Le fonctionnement des services publics

Il s'agit de voir les principes qui régissent leur fonctionnement ainsi que leurs organes Constitutifs.

1.3.1 Les principes qui régissent le fonctionnement des services publics

- **La continuité**

L'activité doit être exercée régulièrement est sans discontinuité afin de ne pas provoquer de coupure soudaine et défavorable au bon fonctionnement du service public ainsi qu'à la satisfaction des besoins des usagers. Elle exige la permanence des services de la santé (hôpitaux). Les services de sécurités (police, pompier), services techniques (gaz, électricité, eau...)

- **L'égalité**

C’est le principe fondamental du service public, ce principe implique qu’aucune distinction ne soit faite entre les usagers, c’est-à-dire que des usagers placés dans des situations identiques doivent être traités de la même manière, chacun doit bénéficier des mêmes prestations du service sans se trouver dans une situation d’infériorité en raison de sa condition sociale.

- **L’adaptabilité**

Implique que les services publics doivent être adaptés à l’évolution des services besoins collectifs et aux exigences de l’intérêt général. Cela signifié que les services ne doivent pas demeurer immobile face à l’évolution de société, il doit suivre les besoins des usagers.

1.3.2 Les organes de services publics

- **Les organes de direction**

La structure classique d‘une entreprise publique comporte un organe délibérant et un organe exécutif dont les deux membres importants sont le directeur et le comptable.

- **L’organe délibérant**

À l’origine, cet organe était le conseil d‘administration. C‘était normalement l‘autorité suprême de l‘entreprise. Il consistait en organe collégial délibérant, chargé de définir la politique de l‘entreprise. Bien que sa composition soit variable, elle obéissait à l‘une ou l‘autre tendance : parfois elle n‘incluait que des représentants de l‘État, parfois elle pouvait inclure en plus de représentants du personnel, des usagers ou des techniciens.

- **L’organe exécutif**

Avant le statut relatif à l‘organisation socialiste des entreprises, il y avait à côté du conseil consultatif, un directeur (directeur général ou PDG) qui a la qualité d’agent public avec tous les droits et obligations qui en découlent. Le directeur assumait tous les pouvoirs dans l‘établissement. On retrouve d‘ailleurs la formule suivante dans presque tous les statuts :

« La société ou l’office est dirigée et administrée par un directeur ».

- **Le comptable**

Le comptable est responsable de la gestion financière de l’établissement

auprès duquel il est désigné. Il a aussi le statut d'agent public, même si l'établissement est de nature industrielle ou commerciale. Le comptable d'un service public est soumis au décret définissant les obligations et responsabilités des comptables. Ces règles ont pour but de veiller à la régularité de toutes les opérations concernant les deniers publics en rendant personnellement et pécuniairement responsable le comptable.

- **Le personnel subalterne**

En principe, le statut du personnel subalterne dépend de la nature de service.

Dans les services publics administratifs, ce personnel est composé de fonctionnaires et d'agents publics dont le régime juridique est entièrement soumis au droit public (statut général de la fonction public) qui dispose : « est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative ».

Tout agent qui n'entre pas dans cette définition rigoureuse est simplement agent public dont le statut résulte d'autres textes réglementaires et, éventuellement, de contrats administratifs passés entre les services et les agents (agents contractuels).

Dans les services publics industriels ou commerciaux (EPIC) , le personnel subalterne ne comprend normalement que des salariés de droit privé auquel s'applique le droit du travail et dont le contentieux relève du juge ordinaire.

- **Les organes de contrôle**

Ce contrôle est exercé respectivement par l'autorité de tutelle et par le ministre des finances.

- **L'autorité de tutelle administrative**

Chaque établissement public est rattaché à une autorité de tutelle : le ministre responsable du secteur dans lequel l'établissement exerce son activité à l'échelon national, le wali pour l'établissement de la wilaya et le PAPC pour l'établissement communal.

- **Le ministre des finances**

Il joue un rôle important puisqu'il exerce un double pouvoir de contrôle,

D'abord, il est souvent associé à la tutelle administrative car beaucoup d'actes ont des implications financières, ensuite, il détient un pouvoir exercé, à l'intérieur de l'entreprise, par un commissaire aux comptes désigné à cet effet.

1.4 L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics

Dans cette partie on va parler de L'usager du service public administratif, l'usage du SPIC, La gestion de la qualité dans le service public et La qualité des services publics

1.4.1 L'usager du service public administratif

L'usager d'un service public, ne passe pas un contrat avec l'administration, il se trouve dans une situation objective, impersonnelle, déterminée par les lois et règlements applicables au service, c'est une situation légale et réglementaire de droit public.

Les avantages retirés de ce service sont constamment modifiables et il n'y a aucun droit acquis qui puisse s'opposer à un changement de réglementation. En revanche, l'usager a droit à ce que le règlement du service lui soit appliqué normalement. Pour assurer le respect de ses droits, l'administré dispos soit du recours pour excès de pouvoir, s'il s'agit de vérifier la légalité des décisions du service, soit du recours de pleine juridiction, s'il s'agit d'obtenir la réparation des préjudices causés par le fonctionnement du service.

1.4.2 L'usager du SPIC

Autant la situation de l'usager du service public administratif est claire à identifier puisqu'elle obéit aux seules règles de droit administratif, autant celle de l'usager du SPIC peut donner lieu à discussion. En effet, le SPIC relève d'un régime juridique mixte, puisque soumis à la fois au droit public et au droit privé. Dès lors la question suivante se pose : l'usager, est-il dans une situation légale et réglementaire de droit public ou, au contraire, dans une situation contractuelle de droit privé ? Ou bien, est-cet-une position mixte et laquelle ? Selon la réponse donnée, on fait découler les droits et obligations de l'administration et de l'usager susceptibles de modification qui s'imposent à tout le monde. Ces modifications se fondent sur l'un des principes fondamentaux régissant sur les services publics,

l'adaptation constante aux besoins de la collectivité.

1.4.3 La gestion de la qualité dans le service public

Ces dernières années la majorité des revues spécialisées en administration publique, ont intéressées la gestion de la qualité de service public.

1.4.4 La qualité des services publics

Définir la qualité des services publics est une problématique car il faut prendre en considération de plusieurs caractéristiques citées par Haddad qui sont

- Les services sont intangibles
- Les services sont hétérogènes (variation d'un fournisseur à l'autre)
- Les services sont insécables (production et consommation simultanées)
- Les services sont variables dans le temps et l'espace (en fonction des besoins de la clientèle).

À partir de 2005 que définition de la notion de qualité de service public « « Un service public de qualité n'est pas un service qui produit seulement des clients satisfaits, mais un système qui doit se conformer à une réglementation de niveau supérieur et le faire de manière économique. »

À partir de cette période que la notion de qualité est née car y a une assise juridique qui ne permet d'évaluer le degré d'exécution on se référant aux normes et règlements instituées par l'État.

Cela étant, de plus en plus d'organismes de régulation responsables de la qualité des services publics, s'efforcent d'intégrer ces différentes dimensions de la qualité. À titre d'illustration, l'Association France Qualité Publique, s'est dotée de la définition suivante :

« La Qualité Publique est l'aptitude d'une société à répondre aux besoins implicites et explicites d'intérêt général des citoyens ».

Quatre types de besoins à satisfaire :

- **Besoins d'usage** : eau, sécurité, logement, emploi, transports, éducation...

- **Besoins de services associés** : information, simplicité, personnalisation, confidentialité, rapidité, réclamation ...
- **Besoins sociétaux** : cohésion sociale, territoriale, développement durable, citoyenneté...
- **Au juste coût** : besoin du contribuable et/ou du client.

Section 3 : mécanismes de promotion du service public des collectivités territoriales

Dans Cette section on va plus détailler l'idée de mécanismes de promotion du service public des collectivités territoriales

1. La mise en place d'une structure adéquate

Selon le nombre des habitant et par décret que les collectivités sont créées ,la structure de cette dernière joue un rôle très important dans l'amélioration de la qualité des services publics ,dans ce sens c'est au prérogatives des élus de proposer dans les différents documents budgétaire d'élargir ou d'augmenter le nombre des bureau et de personnel selon les besoins des citoyens, d'ailleurs plusieurs commune sont dotées des annexes en vue de diminuer la charge notamment sur les communes de chef-lieu car le service administratif comprend :Un service de carte grise, Un service de l'État civil, Un service de l'urbanisme, Un service contentieux, Un service de secrétariat des P/APC.

1.1. La préparation d'un environnement et les conditions nécessaires pour atteindre l'efficacité de service public

Pour préparer un évènement il nécessite des conditions pour atteindre l'efficacité de service public.

1.1.1 La mise en place d'un environnement politique

Cette mise en place est faite par la création des lois qui consacrent le pouvoir d'agir et de prise de décision au niveau local ce qui évite les lenteurs et fautes dans la prise de décision car les responsables locaux savent mieux sur la réalité de leur collectivité vue que le service public est assuré obligatoirement par un établissement public.

1.1.2 la mise en place d'un environnement juridique

Tout changement dans l'organisation administrative est conditionné par l'actualisation des lois qui doivent doit être instituée dans le but d'assurer l'efficacité de service public et de donner une prestation de qualité, cette actualisation doit prendre en comptes les points faibles et les risques déjà détectés

1.1.3 la mise en place des moyens nécessaires

La mise en place des ressources suffisantes soit matérielles qui sont composées de locaux ,matériels, infrastructures et d'autres biens mises à la disposition en faveur de service public aussi des ressources humaines par le recrutement des cadres qualifiés et la formation du personnel selon le besoins ,il faut faire appel aux experts pour améliorer les compétences et satisfaire les besoins, notamment la rationalisation et l'investissement dans l'exploitation des ressources financières locale ou la recherche de nouvelle .

Conclusion du chapitre II

La qualité et la gestion des services publics a toujours était une préoccupation majeure en Algérie. Le système administratif issu depuis longtemps du système français.

Depuis l'indépendance l'État n'a jamais cessé de chercher à améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique, et ainsi l'efficacité de l'action administrative et la qualité de la gestion publique. Il s'agit de répondre aux critiques récurrentes sur l'inefficacité supposée des rouages administratifs, les lenteurs de l'administration et leur coût.

Les principales modifications apportées à la gestion des organismes publics sont des mesures de rationalisation et préservation des ressources de l'État en premier mais aussi d'assurer un service public individuel et collectif de qualité.

Chapitre III : les types de contrôle exercés sur les collectivités territoriales

CHAPITRE III : LES TYPES DE CONTRÔLES EXERCÉS SUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Introduction

Pour préserver les biens publics, l'État mis en place des organes et des procédures juridiques afin d'évaluer, suivre la gestion des établissements et entreprises publics dans le but de s'assurer de l'exploitation des biens publics et d'évaluer le degré de l'efficacité des opérations et services rendus aux citoyens, on outre les organes de contrôles appliquent la loi pour la vérification, l'inspection et la sanction on cas de délit et fraction ou violation des lois en vigueur.

Section 1 : les organes de contrôles des collectivités territoriales

Le système de décentralisation administrative est fondé sur le partage de la fonction administrative entre l'administration centrale et les organismes et unités locales autonomes et indépendants. Dans ce cadre les collectivités territoriales jouissent de la personnalité morale et de l'autonomie financiers leur permettant de prendre des décisions dans les affaires locales. Cette autonomie n'est pas absolue. Car les autorités centrales exercent le pouvoir de tutelle et de contrôle sur ces dernières. Les collectivités locales sont soumises au contrôle de tutelle et au contrôle financier. L'objectif est d'assurer le bon déroulement de la fonction administrative et la préservation des deniers publics contre la corruption. Ce contrôle vise également à renforcer la position de l'état et réaliser l'équilibre entre l'intérêt public national et l'intérêt de ces collectivités au niveau locales.

Le contrôle de tutelle constitue une exception, il n'est exercé que conformément aux lois et règlements. En Algérie, le contrôle de tutelle a connu des évolutions à travers l'histoire, ils reflètent la conjoncture politique et économique de chaque période.

En ce qui concerne le contrôle financier, il a connu des évolutions considérables depuis les années 80. Cette période est caractérisée par la création et la mise en place des instances supérieures de contrôle sur les finances publiques qui sont la Cour des Comptes et l'Inspection Générale des Finances. Ces instances indépendantes ont de larges compétences et prérogatives leur permettant de procéder aux contrôles a posteriori exercés sur les ordonnateurs et les comptables publics visant à préserver les deniers publics.

1.1 Le contrôle de la tutelle

Le contrôle de tutelle met en rapport un contrôleur (l'autorité de tutelle et des contrôlés (entités sous tutelle). Il consiste notamment à : l'avis préalable, l'autorisation et l'approbation.

Ce contrôle diffère du contrôle hiérarchique qui place l'agent qui lui est soumis sous l'autorité et l'étroite dépendance de son supérieur. Le contrôle de tutelle est un contrôle légal, il n'est exercé que conformément à la loi. L'étendu, les objectifs, les moyens et les aspects de ce contrôle sont déterminés par la loi.

Ce contrôle est exercé par le Ministre de l'intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire. L'article 17 du décret exécutif n° 18-331 du 22 décembre 2018 fixant les attributions du Ministre de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire, stipule que dans le domaine des finances locales, le Ministre est chargé, entre autres de contrôler les budgets locaux, de suivre et d'analyser les finances locales.

Pour la Commune ce contrôle est exercé, aussi, par le wali et le chef Daïra. Selon l'article 1081de la loi 12-07, du 21 février 2012 relative à la wilaya, le wali veille à la mise en place et au bon fonctionnement des services et établissements publics de la wilaya. Il assure l'animation et le contrôle de leurs activités, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Ce contrôle veille sur l'application de réglementation dans l'exécution de budget de l'État en générale et dans l'exécution de budget territoriale el en particulier, et cela dans le cadre de la préservation des biens publics et la satisfaction des besoins des citoyens.

Au niveau du ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du territoire, des structures sont chargées du suivi des activités des collectivités locales en matière, notamment la direction des budgets locaux qui comprend une sous-direction des budgets des communes et une sous-direction des budgets des Wilayas qui ont pour mission le contrôler et d'approbation des

[1] Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya, J.O n°12, page 04

délibérations relatives aux budgets et comptes[2]. Ainsi, l'application des lois et politiques générales de l'État est assurée et ce dans l'objectif d'aider à lutter contre tout détournement et violation de lois au niveau locales et de s'assurer de la qualité de service public rendus aux citoyens locaux.

Par ailleurs, la tutelle diligente des missions d'inspections à chaque fois de besoin. Et ce, pour s'assurer de bon fonctionnement des services publics relevant des collectivités locales, à savoir l'état d'avancement des différents projets, les modalités et les circonstances d'exécution des budgets.

1.2 La Cour des comptes

La Cour des comptes, est une institution supérieure de contrôle du patrimoine et des fonds publics. Elle est chargée du contrôle a posteriori des finances de l'État, des collectivités locales, des services publics, ainsi que des capitaux marchands de l'État. C'est une juridiction administrative Algérienne, chargée principalement de juger la régularité des comptes publics, contrôler l'usage des fonds publics par les ordonnateurs, les entreprises publiques, ou même les organismes privés bénéficiant d'une aide de l'État, et d'informer le Parlement, le Gouvernement et l'opinion publique sur la conformité des comptes. Elle instituée par l'article 190 de la constitution de 1976 et consacrée à nouveau par article 160 de la constitution de 1989, puis par l'article 170 de la constitution de 1996 modifiée par la loi n° 02-03 du 10 avril 2002 et la loi n° 08-19 du 15 novembre 2008. La constitution de 2016 (joradp14) a consacré constitutionnellement son indépendance. Actuellement, elle est instituée par l'article 199 de la constitution de 20203. Elle est régie par l'ordonnance 95/20, modifiée et complétée et dispose d'un règlement intérieur qui fixe l'organisation et le fonctionnement de ses organes. Les magistrats de la Cour sont soumis à une ordonnance portant statut particulier des magistrats de la Cour des comptes définit leurs droits et obligations ainsi que l'organisation de leur carrière professionnelle. La Cour des comptes établit un rapport annuel qu'elle adresse au président de la République.

[2] Arrêté interministériel du 26 Chaâbane 1438 correspondant au 23 mai 2017 fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, en bureaux, J.O n° 56, page 7
[3] J.O n°82, du 15 Joumada El Oula 1442 correspondant au 30 décembre 2020.

Elle a pour mission de favoriser l'utilisation régulière et efficiente des ressources, moyens matériels et fonds publics, de promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des finances publiques et de contribuer au renforcement de la prévention et de la lutte contre les diverses formes de fraudes et de pratiques illégales.

1.3 L'inspection générale des finances

Le contrôle administratif des finances publiques est exercé par l'Inspection Générale des Finances, qui a connu depuis sa mise en place à partir du mars 1980 à ce jour, un certain nombre d'aménagements tendant principalement à le réorganiser et à le consolider.

Durant l'année 2006, les pouvoirs publics ont décidé le renforcement du contrôle sur la gestion et l'utilisation des fonds publics en général, ainsi que le renforcement du rôle et des capacités d'intervention de l'Inspection Générale des Finances, en particulier.

À ce titre, un comité interministériel chargé de l'évaluation et de l'amélioration du contrôle des finances publiques a été installé auprès du Ministre des Finances, lequel a formulé dans son rapport de mars 2006 d'importantes recommandations concernant particulièrement l'IGF.

Deux Conseils Interministériels, l'un tenu en date du 18 décembre 2006 et le second en date du 05 février 2007, avaient été consacrés à l'examen de ce rapport, à l'issue desquels d'importantes décisions ont été prises concernant notamment, la réforme des statuts de l'IGF et le renforcement de ses moyens d'action.

Il ressort des décisions prises en la matière que les plus hautes autorités du pays comptent placer l'Inspection Générale des Finances au cœur du vaste programme visant le renforcement du contrôle de la gestion des fonds publics.

Section 2 : les différents types de contrôle exercés sur les Collectivités locales

Selon l'article 17 de la constitution, les collectivités locales de l'État sont la commune et la wilaya. La commune est la collectivité de base. L'article 18 précise que les rapports entre l'État et les collectivités locales sont fondés sur les principes de décentralisation et de déconcentration. Ainsi la commune jouit d'une certaine indépendance mais soumise au contrôle de tutelle. Ce contrôle touche, notamment, trois (03) aspects à savoir le contrôle sur les personnes, le contrôle sur les activités (travaux) et le contrôle sur les entités.

2.1 Le contrôle administratif sur les collectivités locales

Le contrôle, la procédure par laquelle assure de la conformité à la loi des actes pris par les collectivités territoriales.

2.1.1. Le contrôle administratif sur la commune

Le contrôle administratif est exercé sur les fonctionnaires par leur supérieur hiérarchique les travaux effectués par l'assemblée populaire (les élus) sont contrôlés par la tutelle qui est la wilaya ainsi que la tutelle exerce un contrôle légal en cas de dissolution ou fin e mandat de l'assemblée populaire car la commune est une entité qui fonctionne continuellement pour assurer le service public des citoyens

A. Le Contrôle sur les membres de l'assemblée populaire communale

Au préalable il y a lieu de distinguer entre les fonctionnaires de la commune et les membres de l'assemblée populaire communal. Les premiers sont soumis au contrôle hiérarchique du président de l'assemblée populaire communale alors que les membres élus sont soumis au contrôle administratif exercée par l'autorité de tutelle (la wilaya) et qui consistent principalement aux prérogatives du wali en matière du suivi des membres l'assemblée populaire communale et les sanctions possibles en cas de manquements à la défaillance, conformément aux lois et règlements en vigueur.

B. Le Contrôle sur les travaux et les activités des assemblées élues

Le wali comme autorité de tutelle exerce plusieurs types de contrôle sur les travaux de la commune, à travers l'approbation des délibérations en cas de sa conformité avec les lois et règlements en vigueur ou leur annulation, le cas contraire avec la possibilité que l'autorité de tutelle remplace la commune en cas de négligence ou qu'elle s'avère incapable d'assurer des taches d'intérêt public.

L'approbation peut être implicite ou explicite ainsi, l'article 57 du code communal exige l'approbation écrite (explicite) de certaines délibérations à savoir les budgets et les comptes, l'acceptation de dons, les accords de jumelage et la cessation des biens immobiliers de la commune.

C. Contrôle sur l'assemblée populaire communale comme entité (dissolution)

Cette mesure consiste à mettre fin aux fonctions de l'assemblée populaire communale d'une manière légale, avec le maintien de la personnalité morale de la commune. L'article 46 du code de la commune précise explicitement les cas de dissolution de l'assemblée populaire communal et le renouvellement de sa composition.

2.1.2. Le contrôle administratif sur la Wilaya.

Nonobstant aux spécificités édictées par sa position dans l'appareil administrative de l'état, la Wilaya est comme entité administrative est soumise aux différents types de contrôle, tels qui sont exercés sur la commune.

A. Le contrôle sur les membres de l'assemblée populaire de la wilaya

Ce contrôle est semblable à celui exercé sur les membres de l'APC, la différence réside dans l'entité assurant ce contrôle et les raisons de ce contrôle (voir l'article 45 du code de la wilaya)[4].

[4] Loi 12-07

B. Contrôle sur les travaux de la wilaya

Les travaux et les délibérations de l'assemblée populaire de la wilaya sont soumis à des contrôles de tutelle exercés par le Ministère de l'Intérieur. Les décisions du wali comme représentant de l'état sont soumises au contrôle hiérarchique de l'autorité publique.

C. Le Contrôle sur l'assemblée populaire de la wilaya comme entité.

Ce contrôle prend une autre face de contrôle de tutelle sur les membres d'APW mais avec un aspect collectif, cela veut dire qu'il consiste à prendre des mesures collectives sur les membres de l'assemblée de la Wilaya à travers la dissolution de l'assemblée (voir l'article 48 du la loi 12-07).

2.2 Le contrôle financier sur les collectivités locales

Les deniers publics revêtent une importance majeure, de ce fait l'état a consacré des mesures et mécanismes visant à les protéger et à les préserver. Et ce à travers la désignation des personnes chargées d'auditer et de contrôler les dépenses publiques mais aussi les recettes (le contrôleur financier et le comptable public) en leur conférant la possibilité de contrôler les dépenses des autorités décentralisées ou locales dans le cadre de contrôle a priori, ce contrôle touche également quelques décisions administratives ayant comme impact direct l'engagement d'une dépense tels que conclure un marché public.

2.2.1 Le contrôle interne exercé sur les budgets des collectivités locales

Le budget représente la prévision des recettes et dépenses communales d'une collectivité pour la période d'une année, il est composé de plusieurs documents (budget primitif, budget supplémentaire et les différentes décisions modificatives qui viennent soit après ou au cours de l'exécution de budget), le budget est soumis obligatoirement au contrôle permanent de l'assemblée populaire et au contrôle de la tutelle pour son approbation. Le contrôle interne représente les différents types de contrôle exercés par les établissements publics eux même ou par d'autres administrations notamment celles relevant du ministère des

finances. Ce contrôle est accompli par des fonctionnaires spécialisés ou de fonctionnaires ayant comme attribution l'exercice de quelques travaux de contrôle sur l'exécution des opérations financières et budgétaires. Ce contrôle concerne les différentes étapes de l'exécution des opérations budgétaires, notamment les dépenses étant donné qu'elles sont plus exposées aux écarts et violations des règles, que les recettes.

A. Le contrôleur financier

Conformément à l'article 02 du décret exécutif 92-414 du 14 novembre 1992[5] relatif au contrôle préalable des dépenses engagées, modifié et complété, le contrôle préalable des dépenses engagées s'applique aux budgets des institutions et administrations de l'État, aux budgets annexes, aux comptes spéciaux du Trésor, aux budgets des wilayas, aux budgets des communes, aux budgets des établissements publics à caractère administratif, aux budgets des Établissements publics à caractère scientifique et culturel et professionnel et aux budgets des Établissements publics à caractère administratif assimilés.

Le contrôle des dépenses engagées, dans sa forme a posteriori, s'applique aux budgets des établissements publics à caractère scientifique et culturel et professionnel, aux budgets des centres de recherche et de développement, des établissements publics à caractère scientifique et technologique, des établissements publics à caractère industriel et commercial et des entreprises publiques économiques, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée sur le budget de l'État.

Cependant, pour les communes, le décret exécutif n° 09-374[6] du 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n° 92-414, susvisé à prévu que l'extension du contrôle préalable aux commune d'effectue graduellement selon un calendrier élaboré conjointement par le Ministère chargé

[5] Le décret exécutif 92-414 du 14 novembre 1992 relatif au contrôle préalable des dépenses engagées, J.O n°82, page 1724

[6] Le décret exécutif n° 09-374 du 28 Dhou El Kaada 1430 correspondant au 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n° 92-414 du 14 novembre 1992 relatif au contrôle préalable des dépenses engagées.

du budget et le Ministère chargé des collectivités locales. Ce qui est fait à travers l'arrêté interministériel[7] du 09 mai 2010 fixant le calendrier précité

Sont soumis, préalablement à leur signature, au visa du contrôleur financier les projets d'actes comportant un engagement de dépenses ci-après énumérés :

- Les projets d'actes de nomination, de titularisation et ceux concernant la carrière et la rémunération des personnels, l'exception d'avancement d'échelon
- Les projets d'état nominatif établis à la clôture de chaque exercice budgétaire ;
- Les projets d'états matrices initiaux établis dès la mise en place des crédits ainsi que les projets d'états matrices complémentaires intervenant au cours de l'année budgétaire ;
- Les projets de marchés publics et d'avenants.

Sont, en outre, soumis au visa du contrôleur financier :

- Tout engagement appuyé de bons de commande, de factures pros forma, de devis ou de projets de contrats, lorsque le montant ne dépasse pas le seuil prévu par la règlementation des marchés publics ;
- Tout projet d'acte portant allocation de dotation budgétaire, délégation et modification de crédits budgétaires ;
- Tout engagement relatif aux remboursements de frais, aux charges annexes ainsi qu'aux dépenses sur régies, justifié par des factures définitives.

Le contrôleur financier procède obligatoirement à la vérification des éléments suivants :

- La qualité de l'ordinateur ;
- La conformité des engagements avec des lois et règlements en vigueur ;
- La disponibilité des crédits ;

[7] L'arrêté interministériel du 24 Joumada El Oula 1431 correspondant au 9 mai 2010 fixant le calendrier de mise en œuvre du contrôle préalable des dépenses engagées applicable aux budgets des communes, J.O. n°37, page 30.

- La disponibilité des postes budgétaires ;
- L'imputation régulière de la dépense ;
- L'exactitude du montant de l'engagement avec les pièces justificatives ;
- Le visa ou les avis préalables délivrés par une autorité habilitée à cet effet, lorsqu'un tel visa est exigé par la réglementation.

- **Les délais d'exécution de contrôle :**

Les engagements appuyés des justificatifs sont examinés et vérifiés dans un délai de 10 jours qui peut être porté à 20 jours pour les cas complexes qui demandent une étude approfondie parfois des recherches pour se prononcer définitivement.

La date de clôture des engagements de dépenses est fixée au 20 décembre de l'année en cours, pour les engagements de dépenses de la wilaya et de la commune, les dates sont fixées par les réglementations qui les régissent elle peut être prorogé par le ministre des finances (direction générale de budget).

Le contrôle précité est sanctionné par un visa apposé sur une fiche d'engagement et, le cas échéant, sur les documents justificatifs, lorsque l'engagement remplit les conditions de régularité. Dans le cas où une irrégularité ou anomalie est constaté, les engagements font objet d'un rejet définitif ou provisoire, selon le cas. Le contrôleur financier adresse à l'ordonnateur une note de rejet comportant toutes les observations relevées et les références des textes relatifs au dossier traité et dont la non- observation a motivé le refus de visa. Le rejet provisoire ne doit pas être répétitif. En cas d'un rejet définitif une copie du dossier, accompagnée d'un rapport circonstancié est transmis au ministre chargé du budget qui peut reformer le rejet définitif du contrôleur financier, s'il estime que les éléments constitutifs du rejet ne sont pas fondés.

Le rejet du contrôleur financier peut être faire l'objet d'un passer outre par l'ordonnateur, sous sa responsabilité, par décision motivée dont il tient informé le ministre chargé du budget. L'ordonnateur concerné, est systématiquement rendu destinataire du dossier ayant fait l'objet d'un passer outre. Le contrôleur financier doit transmettre, après visa de prise en compte, une copie du dossier

d'engagement ayant fait l'objet d'un passer outre, accompagnée d'un rapport circonstancié, au ministre chargé du budget qui transmis une copie du dossier aux institutions spécialisées chargées du contrôle des dépenses publiques. Néanmoins le passer outre ne peut pas intervenir en cas d'un rejet définitif motivé par [8]:

- La qualité de l'ordonnateur ;
- L'indisponibilité ou absence de crédit ;
- L'absence des visas ou des avis préalables prévus par la réglementation en vigueur ;
- L'absence de pièces justificatives relatives à l'engagement ;
- L'imputation irrégulière de l'engagement dans le but de dissimuler soit un dépassement de crédit soit et modification de crédit ou du concours budgétaire.

Outre ces missions de contrôle préalable des dépenses engagées, le contrôleur financier est chargé aussi :

- De tenir des registres de consignation des visas et rejets ;
- De tenir une comptabilité d'engagement de dépenses retraçant les crédits ouverts, les rattachements de crédits, les transferts et les virements de crédits, les délégations de crédit aux ordonnateurs secondaires, les engagements effectués, les soldes disponibles, les autorisations de programme individualisées et, le cas échéant, les réévaluations et les dévaluations successives ; les engagements effectués ;
- De tenir une comptabilité des effectifs budgétaires ;
- De conseiller, au plan financier, l'ordonnateur.

Le contrôleur financier responsable personnellement de l'ensemble du service placés sous son autorité, des visas qu'il délivre et des rejets qu'il

[8] Article 19 du décret exécutif n° 92-414, op.cit.

notifie, ces rejets non fondés peuvent constituer une infraction aux règles de discipline budgétaire et financière[9].

Il n'est pas responsable des fautes de gestion commises par l'ordonnateur. Enfin le contrôleur financier transmis au ministre des Finances (la direction générale de budget) à titre de compte rendu un rapport détaillé sur l'exécution des dépenses publiques les difficultés rencontrées les suggestions possibles pour l'amélioration des conditions d'exécution des dépenses publiques.

Un contrôleur financier adjoint peut-être placer sous l'autorité directe de contrôle financier il agit au nom de ce dernier par délégation de signature.

De ce qui précède on constate que l'exercice de ce contrôle constitue un moyen permettant au ministre chargé des finances le suivi des opérations budgétaires، dans le but de lutter contre les infractions budgétaires que peuvent commettre les agents chargés d'élaboration du budget.

B. Le contrôle du comptable public

Selon l'article (33) de la loi 90-21 relative à la comptabilité publique, est comptable public toute personne régulièrement nommée pour effectuer des opérations de recouvrement et de paiement, la garde et la conservation des fonds, titres, valeurs, objets ou matières dont il a la charge, ainsi que du mouvement de comptes de disponibilité dont il ordonne ou surveille les mouvements.

Dans le cas de la commune, le comptable public (trésorier communal), le trésorier communal en tant que comptable de la collectivité doit s'assurer de la légalité des opérations effectuées par l'ordonnateur (le président de l'APC). Ainsi, avant d'admettre toute dépense, le comptable public doit s'assurer :

- De la conformité de l'opération avec les lois et règlementent vigueur (lois de finances et lois sur la comptabilité publique) ;

[9]Décret exécutif 92.414 DE 14 novembre 1992 relative au contrôle préalable des dépenses engagées, modifie et complété J .O N°82 modifié et complété par décret exécutif N° 09.374 DE 16 novembre 2009 JO 67

- De la qualité de l'ordonnateur et son délégué ;

- De la régularité des opérations de liquidations de la dépense ;

- Que la créance n'est pas atteinte par une déchéance ou frappée d'opposition ;

- Des visas des contrôles prévus par les lois et règlement en vigueur ;

- Du caractère libératoire du paiement ;

- De la validité de l'acquis libératoire.

Le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables attribue à ceux-ci des fonctions de contrôle et d'exécution des opérations financières et leur réserve le maniement des deniers publics. Ainsi, à la responsabilité disciplinaire commune à tous les fonctionnaires et agents publics peut s'ajouter une responsabilité pécuniaire qui sanctionne l'inobservation des règles de la comptabilité publique et procure la réparation du préjudice qu'elle a causé. La responsabilité ainsi organisée en matière de comptabilité publique constitue pour le comptable à la fois une incitation à exercer soigneusement sa mission et une garantie d'indépendance et d'autorité à l'égard de l'ordonnateur.[10]

L'objectif que se fixe le contrôle comptable est de garantir que les dépenses publiques répondent aux critères de régularité et de conformité par référence, aux lois et règles budgétaires et financières qui leur sont applicables. Sur ce point, le comptable public constitue un véritable rempart contre les dépenses irrégulières que l'ordonnateur lui présenterait pour exécution. S'il n'assume pas correctement cette fonction, sa responsabilité personnelle et pécuniaire serait engagée.

Une dépense publique est réputée faite, à partir du moment où le comptable a accordé son visa «vu bon à payer », sur le titre de paiement. S'il estime que la dépense est irrégulière, le comptable se trouve dans l'obligation de refuser le titre et s'opposer au paiement proprement dit. Dès lors, il renvoi à l'ordonnateur le titre rejeté avec une note exposant les

[10]- J. Charrier, « *La responsabilité du comptable public* », in Comptabilité publique : Continuité et modernité, p. 164.

motifs du refus de visa. Le rejet peut être total ou partiel.

Ce pouvoir dont jouit le comptable trouve sa justification dans l'engagement de sa responsabilité personnelle et pécuniaire d'une part, et dans la nécessité d'arrêter l'exécution des dépenses entachées d'irrégularité, d'autre part. Cependant, le comptable n'a pas à apprécier l'opportunité de l'ordonnancement, s'il a été entrepris suivant les formes requises. Il doit effectuer son contrôle sur pièces. Il n'a pas à s'assurer que les notifications contenues dans les pièces justificatives produites à l'appui d'un mandat sont exactes.

L'ordonnateur bénéficie d'un droit lui permettant de requérir le comptable de payer, malgré les irrégularités constatées par ce dernier. L'article (47) de la loi 90-21, donne aux ordonnateurs le droit de réquisition. La procédure que doit suivre l'ordonnateur pour requérir le comptable consiste à transmettre à celui-ci une déclaration dont il requiert sous sa responsabilité et par écrit qu'il soit passé outre au refus du comptable.

Ainsi, l'ordonnateur substitue sa responsabilité à celle du comptable, qui se trouve, dans ce cas, dégagée, en cas d'irrégularité de paiement. Face à cette réquisition le comptable se trouve devant deux situations :

- Il doit refuser de déférer aux ordres de réquisition lorsque le refus de paiement est motivé par :

- L'indisponibilité des crédits ;

- L'indisponibilité des fonds, sauf pour l'État ;

- L'absence de justification du service fait ;

- Le caractère non libératoire du règlement ;

- L'absence du visa du contrôleur des dépenses engagées ou de la commission des marchés habilitée, lorsqu'un tel visa est prévu par la réglementation en vigueur.

Lorsque le comptable obéit à la réquisition, en dehors des points cités ci - haut, il effectue le paiement tout en gardant sa responsabilité dégagée.

Ensuite, il est tenu d'adresser dans un délai de 15 jours un rapport circonstancié au ministre chargé des finances pour dégager sa responsabilité.

C. Le contrôle des assemblées locales (APC, APW).

La wilaya et la commune représente la décentralisation, selon l'article 15 de la loi 10-11 portant code de la commune, celle-ci est composée de l'assemblée populaire communale et de son président. Quant à la wilaya, selon l'article 2 de la loi 12-07 portant code de la wilaya, celle-ci est composée de l'assemblée populaire de Wilaya et du Wali.

L'article 16 de la constitution de 2020 précise que L'État est fondé sur les principes de la représentation démocratique, de la séparation des pouvoirs, de la garantie des droits et libertés et de justice sociale. L'Assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté du peuple et s'exerce le contrôle de l'action des pouvoirs publics.

Ainsi les assemblées élues peuvent exercer un contrôle sur l'exécution courant du budget, par les ordonnateurs à travers les comités d'investigation dans affaires financières, et de demander à ces ordonnateurs de fournir des rapports périodiques ou conjoncturels sur l'exécution du budget conformément à l'article 31 du la loi 11-10 et l'article 33 de la loi 12-07. D'une autre part certaines opérations ne peuvent être effectuées sauf après approbation des assemblées élues, on cite par exemple l'acception des dons et les marchés publics pour le cas de la commune.

Le contrôle a posteriori s'effectue également à travers les discussions portant sur les comptes administratifs élaborés par les ordonnateurs et ce à la clôture de chaque exercice budgétaire. Les assemblées s'assurent de la conformité des opérations budgétaire exécutées dans le cas du budget et leur résultats, telles qu'elles sont présentées dans les comptes administratifs et celles exécutées par les comptables publics ainsi que leur conformité avec les autorisations budgétaires.

2.2.2 Le contrôle externe exercé sur les budgets des collectivités locales

Il englobe les contrôles à posteriori. Il est exercé par des organismes supérieurs créés à cet effet, telle l'inspection générale des finances (IGF), la cour des comptes et d'autres organismes à savoir, la haute autorité de transparence, de prévention et de lutte contre la corruption, ces organismes jouissent d'une indépendance et ont de larges prérogatives leur permettent d'intervenir pour effectuer un contrôle a posteriori efficace sur la gestion des deniers publics.

Dans ce qui suit on se focalise sur deux (02) principaux organismes qui sont la cour des comptes et l'inspection générale des finances.

2.2.2.1 l'inspection Générale des Finances (IGF)

L'IGF intervient à travers des missions qui assurent le contrôle de la gestion financière et comptable des services placés sous l'autorité des collectivités locales, tel que les services à caractère administratif, industriel et commercial gérés par les collectivités locales.

L'IGF peut procéder à des vérifications et enquêtes sur toute la comptabilité de la collectivité locales pendant et/ou après l'exécution.

Les interventions de l'inspection générale des finances s'effectuent sur place et sur pièces. Les vérifications et enquêtes sont inopinées[11].

Le contrôle de l'inspection générale des finances s'exerce sur la gestion financière et comptable des services de l'État, des collectivités territoriales ainsi que sur les institutions, organes et Établissements soumis aux règles de la comptabilité publique. Le contrôle s'exerce également aussi sur les Établissements publics à caractère industriel et commercial ; les organismes de sécurité sociale relevant du régime général et obligatoire ainsi que tous les organismes à vocation sociale et culturelle bénéficiant du concours de l'État ou d'organismes publics ; tout autre Établissement public quel que soit son statut juridique.

[11] Décret exécutif n° 08-272 du 6 Ramadhan 1429 correspondant au 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances, art 14, page 9.

Elle contrôle l'utilisation des ressources collectées, à l'occasion de campagnes de solidarité, par les organismes ou associations, quels que soient leurs statuts juridiques, qui font appel à la générosité publique pour soutenir notamment, des causes humanitaires, sociales, scientifiques, Éducatives, culturelles et sportives. Son contrôle s'exerce également sur toute autre personne morale bénéficiant du concours financier de l'État, d'une collectivité locale ou d'un organisme public à titre de participation ou sous forme de subvention, de prêt, d'avance ou de garantie.

Les interventions de l'inspection générale des finances peuvent porter, entre autres, sur l'évaluation des performances des systèmes budgétaires, l'évaluation des conditions de gestion et d'exploitation des services publics par les entreprises concessionnaires, quel que soit leur statut.

Ces interventions consistent en des missions de contrôle, d'audit, d'évaluation, d'enquête ou d'expertise. Les missions précitées portent, entre autres, sur :

- Le fonctionnement du contrôle interne et l'efficacité des structures d'audit interne ;
- Les conditions d'application de la législation financière et comptable ;
- La gestion financière, comptable et patrimoniale ;
- La passation et l'exécution des marchés et commandes publics ;
- L'exactitude, la sincérité et la régularité des comptabilités ;
- Les conditions de mobilisation des ressources financières ;
- La gestion des crédits budgétaires et l'utilisation des moyens de fonctionnement ;
- Les conditions d'octroi et d'utilisation des concours et subventions accordées par l'État, les collectivités territoriales et les organismes et établissements publics.

2-2-2-2 Le contrôle de la cour des comptes

La Cour des comptes est l'institution supérieure indépendante[12] de contrôle a

[12] L'indépendance de la cour des comptes est consacrée constitutionnellement dans la constitution de 2016.

posteriori de l'état des collectivités territoriales des établissements publics, elle dispose de l'autonomie de gestion elle est dotée de ressources humaines et des moyens financiers matériel nécessaire à son fonctionnement et développement de ses activités, elle est soumise aux règles de la comptabilité publique.

La Cour des comptes et une institution à compétence administrative et juridictionnelle elle jouait de l'indépendance garantissant l'objectivité la neutralité et l'efficacité de ces travaux, à ce titre elle vérifie les conditions d'utilisation apprécié la gestion des ressources moyens matériels et fonds publics par les organismes entrant dans son champ de compétence et s'assure de la conformité de leurs opérations financières et comptables aux lois et règlements en vigueur.

La cour des comptes exerce un contrôle à caractère administratif et juridictionnel. C'est une institution supérieure de contrôle à posteriori des finances de l'État, des collectivités locales et des établissements publics. Ainsi ses missions sont :

- Contrôler les ressources, les fonds et moyens matériels utilisés par l'institution publique ;
- Apprécier la qualité de contrôle, de gestion, de l'efficacité et de l'efficience.
- Vérifier l'exécution de budget et l'allocation des ressources dans le cadre de réalisation des services publics au profit des citoyens.

Le contrôle de la cour des comptes[13] est exercé sur services de l'État, les collectivités territoriales, les institutions, les établissements et organismes publics, de toute nature assujettis aux règles de la comptabilité publique, les établissements publics à caractère industriel et commercial et les entreprises et organismes publics qui exercent une activité industrielle, commerciale ou financière et dont les fonds, ressources ou capitaux sont en totalité de nature publique. La Cour des comptes exerce son contrôle, aussi, sur la gestion des sociétés, entreprises et organismes, quel que soit leur statut juridique, dans lesquels l'État, les collectivités territoriales, les établissements, entreprises ou

[13]Ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995 modifiée et complétée, J.O 39 du 23 juillet 1995.

autres organismes publics détiennent, conjointement ou séparément, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision. Les justiciables sont les ordonnateurs et les comptables publics.

Elle est chargée de contrôler le bon emploi des ressources, fonds, valeur et moyens matériels publics, elle apprécie la qualité de la gestion en plan de l'efficacité de l'efficience et de l'économie, elle recommande toute mesure d'amélioration qu'elle estime appropriée.

Les magistrats de la cour des comptes ont le droit d'accès à tous les locaux compris dans le patrimoine des collectivités publiques organisme soumis à leur contrôle dans le cadre des missions qui leur sont confiées

La Cour des comptes exerce un contrôle sur pièces ou sur place d'une manière inopinée ou après notification.

Elle s'assure du respect des règles de discipline budgétaire et financière. Dans ce sillage, sont considérées comme infractions aux règles et discipline budgétaire et financières les fautes suivantes :

- La violation de libérer des dispositions législatives réglementaire relative à l'exécution des recettes et dépenses ;
- Utilisation des crédits à des fins autres que ceux prévu au budget ;
- L'engagement des dépenses sans avoir la qualité de l'ordinateur ;
- Engagement des dépenses dans la disponibilité de crédit ;
- L'imputation et irrégulière de dépenses pour dissimuler un dépassement de crédit
- Refus de visa non fondé ;
- Le non-respect des règles relatives à la tenue de comptabilité et du registre d'inventaire et à la conservation des pièces et documents justificatifs ;
- Gestion occulte des deniers, fonds, valeurs moyennes ou bien publics
- L'inexécution totale ou partielle d'une décision de justice ayant entraîné la condamnation de l'état collectivité,

- L’utilisation abusive de la réquisition sans base légale réglementaire ;
- Violation des règles régissant le code de marché public à la ligne non-respect des lois régissant des opérations de gestion des biens publics ;
- Le non-respect des lois régissant les opérations de cession des biens publics mis en reforme ou saisi par les organismes publics ;
- Dissimulation ou production à la cour des comptes de pièces falsifiés ou inexactes ;

Les infractions précitées sont passibles d’une amende prononcée à l'encontre de leur acteur par la Cour des comptes, le montant de l'amende de ne peut dépasser la rémunération annuelle brut à louer à l'agent concerné, le double de l'amende précité est retenu contre tout agent qui aura agi dans le but de procurer à lui-même ou à autrui un avantage injustifié pécuniaire ou en nature au détriment de l'État ou d'un organisme public.

Les poursuites et les amendes prononcés par la Cour des comptes ne font pas obstacle poursuites et aux sanctions encourues en plan civil et pénal (art 92 ordonnance 95-20).

Le comptable concerné dispose d'un mois à compter de la date de notification pour faire parvenir ces réponses appuyées le cas échéant les pièces justificatives. Ce délai peut être prolongé sur demande motivée du comptable par Le président de la Chambre concerné.

Il y a lieu de préciser qu’un comptable sortant en retraite ou quittant la fonction peut demander le quitus à la cour des comptes, à condition que celui-ci soit à jour dans la production de son compte de gestion, en absence d'une réponse de la cour pendant 2 ans le comptable est quitte de plein droit.

En cas de retard dans le dépôt des comptes de gestion en défaut de transmission des pièces justificatives, la Cour peut prononcer à l'encontre de comptable défaillant une amende qui varie entre1000 à 10 000 DA, elle peut lui adresser un ordre pour déposer son compte dans un délai que lui fixe.

À l'expiration de ce délai, la Cour soumis le comptable à une astreinte de la hauteur de 100 DA/jour de retard dans un délai n’excédant pas 2 mois, après ce

délai, la Cour des comptes demande le changement du comptable le nouveau comptable est chargé par cette dernière d'établir et de présenter les comptes dans les délais qui lui sont fixés.

De ce qui précède, les comptables publics sont tenus de déposer le compte de gestion au greffe les Comptes d'avant le 30 juin. Les pièces justificatives des comptes de gestion sont conservées par le comptable public est tenues à la disposition de la Cour des comptes.

Les comptables publics sont tenus à fournir toutes informations et les renseignements nécessaires demandés par la Cour des comptes.

Section 3 : la distinction entre les termes contrôle, inspection, évaluation et l'audit

Inspection, Évaluation : Les différences entre le contrôle, l'inspection et l'audit sont très fines. Elles sont à déterminer dans les missions confiées à chaque métier

3.1 Le Contrôle

Le contrôle est une mission ou encore une opération qui peut être régulière ou cyclique et qui déploie un ensemble de procédures pour s'assurer de la conformité des stratégies mises en place pour réaliser les actions projetées. En matière de gestion budgétaire, le contrôle permet de vérifier dans quelle mesure les objectifs assignés et budgétisés ont été réalisés par la structure qui en a la charge.

3.2 L'inspection

L'inspection est une fonction confiée à un organe intégré dans la structure de l'organisation ou l'institution qui prend en charge le suivi des activités engagées, en procédant à l'examen de leur mise en place, la mesure de leur exécution ou mise en application, la vérification des conditions de leur réalisation et l'appréciation des résultats ainsi que leur réponse aux exigences spécifiques réglementaires, contractuelles ou légales. Le rôle de l'inspection est d'évaluer les conditions et la qualité d'exécution d'une mission ou d'une activité, selon les critères spécifiques préalablement définis.

3.3 L'évaluation

L'évaluation est en revanche une activité analytique et synthétique qui consiste à apprécier au moyen d'indicateurs et de critères préétablis la manière dont les activités programmées sont mises en œuvre, pour ensuite proposer des recommandations ou des mesures à prendre. L'évaluation n'est pas non plus une opération de contrôle ; car elle ne se base pas sur des règles préétablies pour vérifier leur exécution et sanctionner les écarts. L'évaluation s'édifie sur des critères d'appréciation pertinents, et se fonde pour les apprécier sur une démarche de concertation avec les parties prenantes de l'action évaluée. Par évaluation il est entendu l'action à partir de laquelle un évaluateur s'intéresse aux qualités de conception, de budgétisation et des moyens et méthodes mis en œuvre pour la réalisation de tout ou partie d'un programme résultant des orientations de politique publique, ainsi que des projets et des actions qui en découlent. L'action d'évaluation s'effectue sur les plans économique, financier et organisationnel, mais aussi au regard des résultats en rapport avec les objectifs fixés dans le cadre des programmes initiaux. L'évaluation n'est pas une opération d'audit ou de simple vérification du respect de normes juridiques, administratives ou techniques ; Elle va donc au-delà de l'appréciation de la qualité de la conception de la politique, du ou des programmes, ainsi que du processus de mise en œuvre et des résultats. Elle se fonde sur un jugement partagé sur la performance de la politique publique engagée, à travers l'appréciation de sa justification (sa cohérence et sa pertinence), de sa bonne exécution et de son impact escompté. L'évaluation est censée constituer un outil d'aide à la décision pour permettre aux pouvoirs publics de disposer d'une meilleure connaissance des faits et une meilleure appréciation des leurs effets au regard des ressources, moyens et compétences déployés.

3.4 L'audit

L'audit est une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des recommandations pour l'amélioration au regard d'un référentiel. L'audit a pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles,

représentés par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle. L'audit aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus.

Conclusion

Le contrôle exercé sur les collectivités locales (contrôle administratif ou contrôle financier) contribue à la lutte et la prévention contre la corruption administrative et la mauvaise gestion et d'utilisation des deniers publics. Le législateur algérien a adopté un contrôle administratif sévère, exercé par différents organismes dans le but d'éliminer toute possibilité de corruption ou de bureaucratie ou d'une mauvaise utilisation de postes administratifs. Ce contrôle peut entraver la fluidité de fonctionnement de ces établissements et provoquer des blocages mais il est indispensable et cela et justifié par la nécessité d'intervenir pour corriger les dysfonctionnements administratifs et assurer la mise en œuvre et l'application des différents politiques, lois et règlements. En ce qui concerne l'aspect financier le contrôle a pour objectif d'instaurer une batterie de mesures devant permettre de lutter contre le détournement et la mauvaise gestion des deniers publics et les ressources financières. Le contrôle sur les finances publics est exercé a priori par le contrôleur financier et le comptable public, ce qui permet de se prévenir contre les infractions en matière du budget commisses par les agents qui préparent et exécutent le budget. Ainsi le contrôle exercé par les assemblées élues sur le budget qui porte sur l'exécution des opérations budgétaire par l'ordonnateur.

S'agissant de contrôle externe et a posteriori, il est créé des organes de contrôle à l'exemple de l'inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes.

Ainsi les pouvoirs publics algériens ont adopté une politique préventive contre la corruption de ce qui précède on peut déduire ce qui suit :

- L'importance du rôle de contrôle administratif dans la régulation des activités des collectivités locales et de détecter les anomalies et écarts ;

- L'application des mécanismes de contrôle administratif contribue à corriger et rationaliser les activités des collectivités locales, dans le but d'assurer un développement, conditionné par la qualité de l'acte administratif ;
- Le nombre important et la lenteur des dispositifs mis en œuvre et les mesures prises dans le cadre de contrôle financier ne remet pas en cause sa nécessité, et demeure indispensable pour la préservation des deniers publics ;
- Pour que l'intervention des organes de contrôle soit efficace dans la lutte de la corruption, il est important que les leurs décisions soient exécutoires, et leurs recommandations soient prises en compte.

Chapitre IV : Étude de cas de l'audit et la promotion de l'efficacité de service public au niveau de la commune d'Azazga

Section 1 : Présentation de champ d'investigation

La commune de Azazga est une collectivité territoriale de l'État, sa situation géographique est un atout car elle contient une ville et des villages, reliés par un réseau routier important notamment la route nationale entre et la wilaya de Tizi-Ouzou et la wilaya de Bejaia, elle est considérée aussi parmi les zones actives sur le plan économique vue le nombre d'entreprises et d'investisseurs dans la région ce qui fait d'elle un lieu de création et développement.

1.1 Aperçu générale sur la commune d'Azazga

Azazga est commune située dans la wilaya de Tizi-Ouzou en Algérie, située à 37 km du chef-lieu (Tizi Ouzou).selon les statistiques de l'ONS 2008 , Azazga contient près de 89 000 habitants, elle est composée de 18 villages.

Superficie de la commune: 7705 ha

- Sous-Bois et forêts: 4387 ha ;
- Terres improductives et incultes :1267 ha ;
- Pacage et parcours: 340 ha ;
- Surfaces agricoles utiles: 1711 ha ;

Fleuves et Rivières environnantes

- Assif(fleuve) Sébaou ;
- Assif (fleuve) Aboud ;

1.2 Les structures publiques

Principales structures publiques sont celles d'enseignement

La commune d'Azazga est dotée de 14 écoles primaires, de 04 Collèges, C.E.M Tizi Bouchène 800, C.E.M Filles Aïche Fatma, C.E.M Base 5 Tadert, C.E.M Garçons Adnane, de 03 Lycées,Lycée Chihani Bachir", Lycée Sahoui Aldjia filles, Technicum Yazourène Saïd.

Les structures de Santé

L'hôpital d'Azazga d'une capacité de 272 lits technique dont 232 lits organises, estimplanté dans la commune d'Azazga, et doté de :

- 04 services d'hospitalisations ;
- Unité d'urgences médicales chirurgicales ;
- 01 unité d'hémodialyse, 01 laboratoire ;

- 01 PTS, 01 service radiologie ;
- 01 bloc opératoire doté de 4 salles opératoires dont une salle réservée aux urgences ;

La ville, un des tout premiers carrefours économiques de la région avec le marché Essebt(samedi) ainsi que le nombre important des entreprises dans les différents domaines tels que le bâtiments , l'industrie et travaux public elle est considérée comme l'une des villes les plus importants de Kabylie.

« Le marché des femmes » est tenu tous les lundis.

L'émigration des habitants de cette région se traduit par les constructions de lux des basis et maison ainsi que dans l'investissement dans le commerce de qualité

1.3 Présentation des services de la commune

L'organisation de la commune est déterminée selon le code de la Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.

Organisation de l'administration du commun est définis selon les articles 125 et 126 de la présente loi qui stipulent :

- La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune.

-L'organisation de l'administration de la commune est définie conformément à la présente loi, et en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives a :

— L'organigramme et au plan de gestion des effectifs ;

— L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;

— La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;

— Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;

— L'action sociale ;

— L'activité culturelle et sportive ;

— La gestion budgétaire et financière ;

— La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;

— La gestion du personnel communal ;

— L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;

— Les archives communales ;

— Les affaires juridiques et contentieuses

Les articles 11 /12/13 de code de la commune de 2011 favorisent l'implication des citoyens dans la gestion des affaires de la commune et cela comme suit :

— La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité. L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi. Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés. L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens.

— Pour réaliser les objectifs de démocratie locale, dans le cadre de la gestion de proximité visée à l'article 11 ci-dessus, l'assemblée populaire communale veille à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie. L'organisation de ce cadre s'effectue conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

— Le président de l'assemblée populaire communale peut, chaque fois que les affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions.

Donc une commune est une unité territoriale régie par un ensemble de lois et règlements afin d'assurer la prestation des services en vue de satisfaire les besoins de ses citoyens.

Section 2 : questionnaire de la mission d'audit de l'efficacité du service public

Dans cette section nous allons expliquer notre démarche de recherche et d'investigation sur le plan théorique et sur le terrain.

2.1 Les démarches suivies

Deux principales démarches sont poursuivies pour atteindre notre objectif de recherche àsavoir la démarche théorique et la démarche pratique.

2.1.1La démarche théorique

Afin d'obtenir des données théoriques nécessaires à la réalisation de ce thème, nous avons opté pour la lecture de différents ouvrages académiques et la consultation des sites web concernant le service public, l'audit, et les mécanismes de promotion de service public et un ensemble de textes de lois régissant les collectivités territoriales en matière de fonctionnement.
,gestion, organisation, structure et notamment les différentes lois de finances et décrets régissant les organismes de contrôle et d'approbation ,pour nous inspirer de la démarche une lecture des mémoires précédents dans le domaine d'audit , journaux, revues était enrichissant.

2.1.2La démarche pratique

Dans notre travail d'investigation et d'audit sur l'efficacité de service public on a utilisé un questionnaire, on choisit cette méthode sous contraintes de temps et de la situation sanitaire actuelle ou la commune n'accepte pas nous recevoir pour une longue durée, Cette méthode nous a permet de questionner les différents responsables de la commune en vue de diagnostiquer le degré de l'efficacité de service public au niveau de la commune. Le questionnaire consiste à poser une série de questions ciblé relative au niveau de l'efficacité de service public au niveau de la collectivité. Une liste de questions comportant un oui ou non et des propositions de réponses. « Un questionnaire doit remplir deux fonctions: il doit traduire des objectifs de recherche en question spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement.

Le but est d'obtenir des informations et des réponses qui permettent une analyse et un traitement décrit dans la problématique. Le contenu du questionnaire est repris en annexe de ce travail a été structurée selon les principaux thèmes de notre enquête qui sont les suivants :

- La structure de la commune
- L'efficacité des services publics
- La gestion des recettes et dépenses aux profits des citoyens
- La contribution de l'audit et les organes de contrôle dans l'amélioration de servicepublic de l'APC.

2.2Analyse de l'efficacité de promotion de service public au niveau de lacommune d'Azazga

Cette analyse comprend le diagnostic et étude des réponses données par lesresponsables sur les trois rebiquent de questionnaires.

2.2.1 Analyse de la structure de la commune

La structure de la commune représente l'administration ou s'exercice la gestion de la collectivité par la mise en place des moyens humains qui sont l'ensemble des fonctionnaire avec leurs différentes catégorie ,titulaire ,contractuels stagiaires, politiques(les élus) et chef de service et responsables mais aussi des moyens matériels et financiers qui sont l'ensemble des bureaux ,matériels et ressources affectés au fonctionnaires dans le but d'assurer un service public de qualité et avec l'efficacité attendu.

La mesure de l'efficacité nécessite l'audit sur la structure communal vue que la mise en œuvre des moyens est une obligation pour apporter un jugement sur le fonctionnement dela commune.

Tableau N°01 questionnaire sur la structure de la commune

Questions	Oui	Non	Observations
La structure de la commune répond-elle aux besoins des usagers en matière de délivrance des documents administratifs ?	X		
Les services mises en place sont-ils suffisants pour la satisfaction des citoyens ? Existe-t-il d'autres suggestions ?	X		
Le nombre d'effectifs affectés à chaque service est-il suffisant pour assurer le bon fonctionnement de la commune ?		X	
L'organisation d'accueil des citoyens est-elle prise en considération ?	X		
Une journée de réception par semaine est-elle suffisante pour recevoir les doléances des citoyens ?		X	
Est-ce qu'un registre de doléance est mis à la disposition des citoyens pour apprécier les services fournis par la commune ?	X		
Le service de contrôle interne ? est-il mis en place au niveau de la commune ?		X	

Existent-ils des dispositifs permettant aux personnes aux besoins spécifiques l'accès facile aux services publics communaux ? sont-ils adaptés aux besoins de chaque catégorie ?	X		
Existe-t-il un guichet unique au niveau de la commune ? si oui répond-il aux préoccupations des citoyens ?	X		

Analyse des résultats obtenus

À travers les réponses de ce questionnaire on constate que la structure de la commune répond largement sur le plan administratif au besoin des citoyens soit par le nombrede services mises en place, ou par le nombre de personnes affectés à chaque service, elle est considérée parmi les grandes communes en matière de structure, néanmoins existe une défaillance en matière de réception des citoyens une seule journée par semaine ne permet pas d'écouter directement et totalement les doléances des citoyens qui se présentent le même jour, en outre on constate l'inexistence d'un service de contrôle interne qui joue un rôle important dans la bonne gestion et contrôle continue de fonctionnement de la collectivité.

2.2.2Analyse de degré de l'efficacité du service public

L'efficacité de service public signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socioéconomiques, de qualité du service public ou d'efficacité de gestion. Le questionnaire, ci-dessous aide à étudier le niveau d'efficacité de ce service rendu par citoyens. Dans la commune le service public se traduit par la satisfaction des besoins socioéconomiques, sécuritaires et culturelles, et de subvenir à leurs besoins quotidiens pour assurer un cadre de vie digne.

Tableau N°02 : questionnaire sur l'efficacité de service public

Questions	Oui	Non	Observations
Existent -il des comités de quartier et de village au niveau de la commune ? quel est leur nombre ?		X	
Est-ce-que ces comités participent aux décisions dans le cadre d'amélioration de la qualité du service communal ?		X	
Existe-t-il un conseil consultatif au niveau de la commune ? S'il existe quel est son champ d'action ?		X	
La commune est-elle dotée d'un nombre suffisant d'écoles et d'infrastructures scolaires ? Quelles sont les dispositions et les décisions prises pour assurer ce service ?	X		
Les cantines scolaires sont-elles contrôlées par les services d'hygiène communale (BHC) pour préserver la santé des élèves et garantir un repaséquilibré ?	X		
Le nombre de salles de soins est-il suffisant pour assurer la couverture sanitaire aux citoyens ?		X	

Les salles de lecture sont-elles suffisantes ? Sont-elles dotées des ouvrages et d'un réseau internet ?		X	
La femme rurale est-elle prise en charge dans cette commune (la transmission et le recensement de ses occupations) ?		X	
Les infrastructures sportives sont-elles suffisantes pour l'ensemble des villages et quartiers de la commune ?		X	
Les systèmes d'information mises en place sont-ils suffisants pour faciliter la délivrance des documents aux citoyens, dans les meilleurs délais ?	X		
Existent-ils des associations exerçant dans la commune ? quel est leur nombre ? Travaillent-t- elles en collaboration pour améliorer la qualité de vie des citoyens ?	X		Elles existent une dizaine et chacune travaille d'une manière autonome selon son plan d'action
Est-ce que les routes communales sont en bon État ? dans le cas contraire est ce que des travaux de réaménagement et réhabilitation sont prévus ? Et quels sont les obstacles rencontrés pour réaliser ces travaux ?		X	Il y a toujours des réaménagements mais les prestations de service sont mauvaise qualité, faute d'absence de contrôle et de suivi de cettedernière Et non collaboration entre les différents services d'autre secteur tel que l'hydraulique et travauxpublic

Les services d'hygiènes font-ils leur travail au niveau de la commune ? précisez.		X	Ils ne sont pas suffisamment présents sur le terrain ,ils s'occupent plutôt de volet administratif
Les zones éloignées sont-elles dotées du transport scolaire ? S'il existe des manques comment agir ?	X		
Les zones éloignées sont-elles dotées destransports publics réguliers ?		X	
Les établissements et organisations exerçant au sein de la commune contribuent-ils à l'amélioration de la situation sociale et financière de la commune ?		X	
Les espaces verts sont-ils aménagés pour accueillir les familles pendant les week-end et vacances ainsi que pour les touristes ?		X	
Y a-t-il une mise en place des poubelles et des toilettes publics au niveau de la ville et au niveau des zones touristiques ?	X		
Les points de collecte de poubelles sont-ilssuffisants ?		X	

Le service social recense-t-il les personnes aux besoins spécifiques pour les prendre en charges ?		X	
Est-ce-que la commune est dotée des centresculturels et de loisirs ?	X		
Y a-t-il un plan d'actions de prévention en casde catastrophes naturelles ?	X		
Est-ce-que le plan d'assainissement couvre-t-illa totalité de la commune ?	X		
Les villages sont-ils raccordés au gaz naturel ? Quel est le pourcentage de raccordement ?	X		95%
Les villages sont-ils raccordés en électricité ? Quel est le pourcentage de raccordement ?	X		95%
La localité est-elle approvisionnée quotidiennement en eau potable ?		X	
En cas de perturbations d'approvisionnement en eau potable, existe-t-il un dispositif mis en place par la commune pour approvisionner les	X		La commune possède un seulcamion-citerne

populations par citernes ?			
Des dispositifs de protection de l'environnement, sont-ils mis en place ? précisez.		X	
Est-il prévu un plan d'exploitation du patrimoine naturel et culturel ? en quoi il consiste ?		X	
Y a-t-il des manifestations des citoyens pourréclamer une insuffisance ou un manque quelconque ?	X		Distribution des logements Pour demander un changement global
Existe -t- il des dispositifs assurant la sécurité des citoyens ? quels sont ces dispositifs ?		X	
Y a-t-il un standard téléphonique pour faciliter la communication avec les citoyens ? Est-ce- que le numéro et le fax sont communiqués aux citoyens ?Est-il fonctionnel ?	X		
Existe-t-elle une adresse email communiqués aux citoyens ? comment les emails parvenus sont pris en charge ? quels sont les délais de réponse ?		X	

La commune dispose-t-elle d'un site web ? si oui, fait-il objet d'actualisation régulièrement ?		X	
Les tableaux d'affichages sont-ils clairs et placés dans les endroits adéquats et visibles ?	X		

Analyse des résultats obtenus

A. De défaillances constatées :

- Inexistence de comités de quartiers et de village dans la gestion des affaires ce qui représente un manque de représentation des citoyens au niveau de la commune pour mieux transmettre leurs doléances et d'effectuer des démarches budgétaires en introduisant leurs demandes et leurs besoins,

-la négligence de la prise en charge de la femme rurale car cette région a une particularité que cette femme est productive dans les petits métiers rationnels et il y a une nécessité de mettre à leurs dispositions des moyens et organisme d'aides pour exploiter leurs dons, les encourager à évoluer et conserver les traditions de la localité.

-L'absence de transport public régulier qui permet de régler le souci des villageois éloignés pour se déplacer.

- L'insuffisance d'infrastructure base tels que les salles de soins, salle de lectures et salles de sports, ce manque non expliqué par les responsables de la commune ;

- Manque de raccordement en gaz et électricité pour certains petits nouveau villages dont le parentage de manque est 05 % seulement ,les causes sont dues difficultés au niveau des insuffisances des budget d'une part et d'autre part les conflits des villageois autour de leurs terrains.

-il n'y a pas de plan protection de patrimoine et de l'environnent ;

- Au niveau de la commune Les espaces verts sont pas aménagés pour accueillir les citoyenset les touristes ;

- La commune ne dispose pas de site web ou site internet pour suivre l'évolution des moyens de télécommunications ce qui entrave la collecte des informations sur la commune, nouvelles lois ,sites importants à visiter ,des événements dans lesquels les citoyens peuvent participer ;

- Au sein de la commune les associations activent selon leur champ d'action sans collaboration avec la commune ;

-La commune a connu plusieurs manifestations des citoyens soit pour réclamer la politique générale ou demandés l'amélioration de service rendu au niveau de la commune précisément dans le cas de distribution de logements sociaux car la demande dépasse l'attribution

- Les services d'hygiène prennent plus en compte le volet contrôle administratif que sur leur le terrain, cette intervention limitée se traduit par la réclamation des citoyens et leurs insatisfactions dans ce sens.

B. Les points forts et avantages constatés

-La mise en place d'un réseau internet et du système centralisé pour faciliter la délivrance desdocuments aux citoyens.

-La commune dispose suffisamment de centres culturels et de loisirs ce qui satisfait lajeunesse de cette région,

La suffisance de nombre d'établissement scolaires ainsi que les cantines vues que la majorité des élèves en régime demi-pension ou interne, ainsi que les transports pour ramassage scolaire.

-Ce qui est impliqué une efficacité et un encouragement pour les élèves et qui est reflété par les résultats scolaires obtenus.

-Le plan d'assainissement couvre la totalité de la collectivité

-l'approvisionnement en eau potable est quotidienne, sauf exception pour réparation ou la situation dépasse la commune car elle dépend de l'algérienne des eaux qui distribue l'eau selon sa disponibilité, pour remédier à ce problème occasionnelle une citerne est mis à la disposition des citoyens.

-y a aussi la mise en place des points de collecte de poubelle mais qui reste insuffisantes.

-Le service social recense et prend en charge des personnes diminués dans le cadre de l'aide selon les attributions de lois en vigueur.

-Ya la mise en place des postes de sécurité au niveau de la commune pour protéger la vie etles biens des citoyens.

-La mairie dispose d'un tableau d'affichage et d'une ligne téléphonique pour communiquerentre les services et avec les citoyens.

2.2.3 L'évaluation de degré de la gestion des recettes et dépenses aux profits des citoyens

Le budget de la commune est composé des recettes et dépenses pérores a la commune, la commune procède au recouvrement des recettes locales ou autres subventions de l'État pour satisfaire les besoins interne à la structure et aussi externe ceux des citoyens ces besoins, en matière de budget ces derniers sont exprimés en dépenses, Le questionnaire suivant indique les points essentiels pour une meilleure exécution de budget communal, soit dans sa structure fonctionnement ou celle de l'investissement et équipement.

Tableau°03 : le degré d'efficacité de l'exécution de budget de la commune

Questions	Oui	Non	Observations
Les organes de contrôle font-ils des réserves aux budgets de la commune ? si oui dans quel cas ?		X	
Les organes de contrôle signalent-ils les anomalies concernant l'attribution des marchés ainsi que l'exécution du budget ?		X	

Les logements sociaux attribués sont-ils suffisants par rapport au nombre des demandes ?		X	
Les subventions de l'état sont-elles suffisantes pour satisfaire des besoins des citoyens ?		X	
Les ressources de la commune sont-elles suffisantes pour couvrir l'ensemble des dépenses locales ?		X	
Est-ce que des moyens sont mis en place pour garantir la participation des citoyens dans la gestion de leur commune ? quels sont ces moyens ?		X	Ya un manque de volonté des responsables en matière d'instauration des lois favorisant la démocratie participative
Quels sont les moyens mis en place pour faciliterl'information aux citoyens ?	X		L'affichage
Y a-t-il des moyens mis en place et des mesures prises par la commune pour lutter contre la propagation de virus COVID19 ? quels sont cesmoyens et mesures ?	X		La distribution des masques et gels alcoolique sur les fonctionnaires de la commune, mais pas pour les citoyens
Quelles sont les réserves prises en considération dans le cadre de l'amélioration de l'exécution de budget communal ?			• Recenser les besoins desdivers services • Respecter le principe de la partie double de budget

Les projets prévus par la commune sont-ils réalisés dans les délais ? Si c'est le cas contraire quels sont les principales entraves ?	X		Généralement oui, les quelques exceptions qui existent sont dues aux conditions météorologiques et lenteurs administratives
Les dépenses de la commune sont-elles exécutées dans les respects des lois de finance selon les principes de la comptabilité publique (particulièrement la loi 90/21) ?	X		La loi 90/21 du 15 août 1990 est un respecté dans l'exécution de nos dépenses
Les ressources de la commune sont-elles réparties dans le cadre d'assurer la qualité de service public et la satisfaction des citoyens ?	X		Dans les mesures de possible

Analyse des résultats obtenus

On constate que y a une volonté d'améliorer la situation mais y a des articles de lois qui limite le champ d'intervention des responsables locaux soit en matière de prise de décisions et recouvrement des ressources locales ou gestion des projets;

-Les lenteurs enregistrées sont majoritairement dues aux lenteurs des délais des organes d contrôles et d'approbations qui dépasses les délais légaux dans le traitement des situations et des dossiers.

-Sur le plan global la commune est classée parmi les collectivités les plus riches et sur le plan réel, elle souffre d'insuffisance d ressources pour assurer un service public de qualités.

-La commune d'Azazga exerce sa mission dans le cadre de respect des différentes lois de finance et celles de la comptabilité publique algérienne et selon les responsables le retard enregistré dans les projets sont liées principalement aux conditions météorologiques est aux lenteurs administratives.

2.2.4 Évaluation de l'apport de l'audit et les organes de contrôle dans l'amélioration du service public au niveau de la commune

L'APC est une unité institutionnelle indépendante de point de vue lois car représente l'unité décentralisée dans l'organisation administrative algérienne, ce qui signifie qu'elle a une certaine autonomie dans la gestion locale, sachant que cette autonomie est partielle selon le code des collectivités territoriales qui stipule toutes actions est soumises à la vérification, l'approbation et au contrôle avant, au cours et après exécution de son budget.

La commune exerce son activité dans un cadre juridique de la république qu' il faut respecter, ce cadre est mis en place par l'État pour assurer la souveraineté et l'unité de pays ainsi pour protéger les biens publics et les exploiter efficacement au profit des citoyens .

Tableau N°04 : questionnaire sur l'évaluation de degré d'attribution des organes de contrôle dans l'amélioration de l'efficacité de service public

Questions	Oui	Non	Observation
Les organes de contrôle améliorent ils la qualité deservice public ?	X		
Les délais exercés par les organes de contrôles sont-ils lents ?		X	Plus de 10jours ça qui est contradictoire à la loi
L'intervention de la commission d'audit accélère elle la prestation des services au niveau local ?		X	

Les élus de la commune ont-ils les prérogatives suffisantes pour exercer leurs fonctions pour améliorer la qualité de vie des citoyens à travers la prestation des services de qualité ?		X	
Le président l'assemblée populaire communal a-t- il les prérogatives suffisantes pour gérer et améliorer les services publics au niveau de sa localité ?		X	
Le Secrétaire Général de la Commune a-t-il des prérogatives suffisantes pour contribuer à l'amélioration du service public ?		X	
Y a t ils des obstacles au cours de la gestion et l'organisation de la commune ? lesquels ?	X		• Liés à l'application deslois • Liés aux divers courantspolitique
Y a t ils des blocages pour l'avancement des projetsau niveau de la commune ?Quels sont les raisonsmajeures de ces blocages ?	X		• Blocages administratifs liés aux lenteurs des contrôles • Manque de formation et d'encadrement du personnel de la commune
Est-ce que les lois en vigueur sont suffisantes pour assurer l'efficacité du service public au niveau local ?	X		

Y a-t-il des solutions pour assurer un service public de qualité tout en respectant la spécificité des besoins des citoyens de la commune ?	X		La mise en place d'un système qui a pour mission la collecte des informations auprès des citoyens pour encenser réellement leurs besoins, ce qui permettra d'assurer un service de qualité adapté
Les réserves éditées par la Cour des Comptes sont-elles prises en considération ?	X		
Les remarques données par les commissions d'inspections du ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, contribuent-elles à l'amélioration du service public au niveau de la commune ?	X		
Le comptable public (trésorier communal) participe-t-il à l'amélioration de l'efficacité du service public ?	X		
Le contrôleur financier joue-il un rôle dans l'amélioration du service publics local ?	X		

L'intervention de la tutelle (wali) dans l'exécution de budget communal favorise-t-elle l'efficacité duservice public local ?	X		

Analyse des résultats obtenus

-Les organes de contrôle contribue à la promotion de service publics par les orientations et réserves données néanmoins les délais de réponses et de traitement sont très lents ce qui retarde le service public ,cette situation est une contrainte majeure sachant que les délais prévus par la loi sont dans les normes .

-Les élus et le président De l'APC n'a pas le pouvoir totale d'agir aux profits de la gestion de service public local car leurs prérogatives sont limitées par la loi ce qui est représenté une entrave dans la gestion la promotion de service public au niveau local dans ce contexte aussi un autre souci qui est celui de blocage et pression exercer parfois entre les élus de la commune selon la divergence de leurs intérêt personnel et leurs appartenance politique.

-Les organes de L'APC soit élus ou secrétaire générale réclament la mise en place d'un système d'information adapté pour recenser continuellement les besoins des citoyens et agir dans les brefs délais.

- Les remarques set réserves signalées par le cours des comptes et la commission d'inspections du ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, contribuent fortement à l'amélioration du service public locale.

-L'intervention de compitale public, le contrôleur financier ainsi que le contrôle exercer parle wali ou son représentant améliore l'exécution de budget de la commune et assure un service public efficace au profit des citoyens.

Section 3 : synthèse sur l'audit et la promotion de l'efficacité du service public au niveau local

3.1 Constats et analyses

La commune est une institution étatique qui représente l'unité administrative locale dotés d'autonomie financière et de personnalité juridique cette autonomie n'est pas absolue car elle est limité par les lois et règlement notamment ceux relatives aux différentes lois définances ,à la comptabilité publique et au code des collectivités territoriales, d'après le questionnaire mise ne place avec une lecture attentives dans les différentes lois régissantes l'organisation ,le fonctionnement et le contrôle de la commune ,il est à préconiser la mise en place de lois qui donne plus de prérogatives dans la gestion locale et plus de liberté d'agirdans les médias au profits des citoyens .

Il est utile à mettre en place un service d'audit ou des inspections d'audit pour évaluer l'efficacité de déroulement et prestation de service public en vue de détection des manquements pour remédier à temps.

Il est important de préciser et respecter les délais de traitement des dossiers ne pas retarder l'exécution de budget et l'avancement des projets au niveau local.

-Donner plus de prérogatives aux gestionnaires locaux l'exploitation des ressources locales.

- La promotion de l'efficacité d service public débute par l'organisation de la structurede la commune en matière :

-Amélioration des conditions de travail par la mise ne place des moyens de télécommunications ;

-La formation des salariés pour mieux accomplir leurs tâches ;

-La participation des citoyens dans la gestion des affaires locales car ils participent à l'amélioration des conditions de vie.

3.2 Les limites d'investigation

L'audit est une démarche d'évaluation, investigation, mais aussi vérification et de contrôle des éléments précis. Un audit peut être ordonné dans le but de vérifier que l'organisation respecte des règles ou des normes en vigueur ou atteint

un degré d'efficacité pour un service ou un produit. Un audit peut également être déclenché afin de réaliser un état des lieux d'un service ou d'un établissement afin de diagnostiquer la situation et donner des recommandations, **L'audit est un outil d'amélioration bien plus qu'un outil de sanction,** qui permet de détecter les points forts et les points faibles, et de mesurer les efforts à réaliser pour parvenir à des résultats meilleurs ce qui favorise l'efficacité .

Dans les réponses obtenues dans le questionnaire, on a constaté qu'elles étaient plus générales que détaillées car y a une réticence par crainte d'un jugement ou mauvaise réputation ce qui explique la qualité des réponses ,toutes les réponses sentaient correctes mais ne permettent pas forcement d'apporter un jugement définitif ou une évaluation vue que y a pas de données chiffrées précises mises à notre disposition

- Les personnes ciblées dans le questionnaire sont :
- Le secrétaire général de la commune
- Le président de la commune
- Les élus de la commune
- Les chefs de service de la commune

Il est à noter que seules personnes ayant pas accepté de répondre à notre questionnaire pas par manque de volonté mais par rapport à leur nouvelle installation au niveau de la commune qui sont le maire et les élus.

Les personnes qui ont répondus aux questionnaires sont :

- Le chef de service personnel ;
- Le secrétaire général de la commue

Ce dernier qui est un responsable nommé par la tutelle qui ne change pas avec le changement des organes délibérants, d'ailleurs parmi sa fonction principale est d'assurer la coordination entre les élus sortant et les élus nouvellement votés d'une part et d'autre part d'assurer les gestions des affaire urgentes de la commune.

3.3 Les recommandations

-la mise en place d'une commission ou un service d'audit permanant permet d'assurer l'efficacité de service public de la collectivité par une évaluation continue des moyens mises en œuvres et l'exécution des opérations ainsi que

les résultats obtenus ou le service rendu aux citoyens ;

-l'audit vérifier l'application des lois par les fonctionnaires de la commune ce qui induità une meilleure rentabilité ;

-la promotion de service public est conditionnée par la mise en place d'audit de suivi et de vérification ;

-l'implication des experts dans divers secteurs dans l'audit peut contribuer à l'avancement des projets et d'assurer une meilleure collaboration au niveau local ;

-l'audit intervient notamment dans la vérification des comptes et gestion et exécution des recettes et des dépenses de la commune ce qui protège le patrimoine de la commune d'une part préserve l'intérêt de citoyen d'une autre part ;

-la mise en place d'audit permet d'évaluer la prestation des différents services au niveau locale ;

-l'audit permet de détecter les dis fonctionnent et manquements constatés dans la réalisation de service public ;

-l'audit peut détecter les causes de retard des projets locaux ;

-l'audit permet de mesurer le degré d'application des lois en vigueur,

-l'audit permet d'évaluer le degré de satisfaction des citoyens,

-l'audit permet de prévenir des plans d'action contre imprévus et catastrophes ;

-l'audit contribue à la prestation de service public par l'évaluation de nombre d'effectif allouer à chaque service ainsi que contrôle des compétences et recommandations des formations adéquates aux profit des fonctionnaires ;

-l'audit permet de recommander un changement de procédures ou de l'application de lois en vue de promouvoir la prestation des différents services de la commune à l'égard des citoyens

-l'audit peut évaluer et définir les responsabilités et les prérogatives de chacun dans le cadre de ses compétences.

Au final l'audit est un mécanisme qui améliore l'efficacité de prestation de service public local car il permet d'évaluer la structure, les opérations, le

degré de satisfaction, les délais de prestation, le nombre d projets et des services, et il permet aussi de recommander les meilleures moyens et procédures à mettre en œuvre pour assurer la promotion de l'efficacité de service public local.

Conclusion

La commune est l'unité de base décentralisée de l'État elle représente l' administration la plus proche des citoyens qui offre plusieurs services au niveau local.

La mise en place d'un audit d'efficacité va permettre d'apporter des améliorations sur les défaillances dont souffre la commune au niveau de l'ensemble de ses services, les dysfonctionnements de cette administration bloquent l'intérêt collectifet individuel des usagers locaux.

L'audit de l'efficacité peut vérifier et détecter les sources de risques et de défaillances, donc apporter des correctives sur plusieurs niveaux à savoir :

- Au niveau de la tutelle qui doit crier des lois plus souples qui favorisent la diminution des délais d'attente et qui donne plus de liberté de gestion aux élus locaux dans la gestion de leur service ;
- Au niveau interne motivation et formation des fonctionnaires et mis en place des Lascaux nécessaires à la réception des citoyens
- Au niveau externe implication des citoyens dans la gestion des affaires locales ainsi lamobilisation sur l'intérêt général de la localité.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

La notion de service public est apparu pour répondre aux besoins des usagers d'un pays d'une localité et d'une administration, la spécificité de service public se situe dans ses principes à savoir la continuité ,légalité et la particularité, qui assure d'une manière équitable les droits de tous les citoyens .pour assurer au mieux un service public de qualité l'État à met en place des différents organismes et établissements régies par les lois et règlements, ces derniers sont évalués et accompagnés par les organes de contrôles et d'approbation qui veillent sur l'application des lois et règlements en vigueur dans la gestion des biens publics,

Au sein des collectivités territoriales notamment la commune, plusieurs contrôles sont mis en place à savoir le contrôle interne des élus, le P/APC le secrétaire général, le contrôle externe exercé par le wali, la cours des comptes, le comptable public et l'IGF.

Pour rapprocher l'administration du citoyens, l'État a créé des collectivités territoriales rattachées aux ministères de l'intérieur, ses collectivités se caractérisent par une certaine autonomie de gestion édictée par les lois ce qui concrétise l'application de la décentralisation qui signifie la participation des citoyens dans la gestion des affaires locales.

La commune est l'institution décentralisée de l'État elle sont régies par le code des collectivités territoriales et le dernier code de la commune de 2011 qui définit les missions, prérogatives, attributions de chaque service et responsable de la commune

Notre travail de recherche nous a permet d'éclaircir l'organisation administrative des collectivités territoriales et d'étudier la structure de la commune ainsi que la qualité et la quantité de prestation de service rendus aux citoyens.

Le premier constat est que les élus nouvellement votés sont en conflits par rapport au nombre de siège et que cette instabilité n'a pas entravé notre travail puisque le secrétaire général est la personne nommée qui continue d'organiser et collaborer le fonctionnement des services de la commune.

Les résultats constatés par notre investigation sont satisfaisants sur le plan recherche au sein de la commune néanmoins une autre recherche sur le terrain apportera plus de donner sur la satisfaction des usagers.

On a constaté que l'audit permet facilement d'évaluer la structure de la commune d'Azazga car dans la structure existe des services et des personnes, dans notre cas la structure répond largement aux besoins des citoyens, l'effectifs employé est aussi suffisant, la recommandation est de former et d'encadrer le personnel pour atteindre l'efficacité du service public au niveau local.

CONCLUSION GENERALE

Les organes de contrôle accompagnent et détectent les anomalies de gestion de budget de la commune et ses projets avant et au cours de l'exécution, elle permettent de corriger les erreurs ,de protéger les biens et les intérêts publics et de procéder à des sanction en cas de violation de lois , néanmoins ces organes s'appuie plus sur le volet administratif que réel et la contrainte détectée c'est qu' ils dépassent les délais de visas et d'approbation ce qui fait attendre les services de la commune et ceux des citoyens.

L'audit contribue fortement à la promotion de l'efficacité de service public car il permet d'évaluer et de diagnostiquer les opérations, les structures, les processus par rapport aux besoins et aux lois applicables dans ce sens.

L'audit de mesurer le degré d'avancement des projets et permet d'évaluer la quantité des services fournies ainsi que les défaillances et risques empêchant les réalisations de service public et dans cette commune on a constaté le nombre important de projets et d' infrastructures déjà réalisées ,en contrepartie certains projets rencontrent des retards dans la réalisation, dont les causés sont liées aux conditions météorologiques et aux lenteurs de traitement des dossiers par les organes de contrôles et abrogations.

Bibliographie

Références bibliographiques

Ouvrages

- MICHELL WEIL.edidition AFNOR, la plainte saint Denis, 2007.
- Laurent P, Tcherkawsky P., «*La pratique de l'audit opérationnel*», éditions d'organisation, 1991.
- Callat A., « *Management des entreprises* », édition Hachette Livre, France 2008.
- Thiery-ubuisson S., « *L'Audit* » , édition la découverte, 2009.
- Alazard C, Sépari S., «*Contrôle de gestion Manuel et application*», Edition Dunod, Paris2007.
- Armand D., « *Manuel de gestion* », 2eme édition Ellipes Marketing, Paris, 2004.
- Benoit P., « *Audit et contrôle interne*», 3ème édition *EMS,* Paris, 2010.
- Lorino P., « *Méthode et pratique de la performance* », 3eme édition d'organisation, France.

Textes et lois

- Loi N° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya.
- Arrêté interministériel du 23 mai 2017 fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.
- L'arrêté interministériel du 9 mai 2010 fixant le calendrier de mise en œuvre du contrôle préalable des dépenses engagées applicable aux budgets des communes.
- Décret exécutif N° 92-414 Du14 novembre 1992 relative au contrôle préalable des dépenses engagées, modifié et complété par décret exécutif N° 09-374 du 16 novembre 2009.
- Décret exécutif n° 08-272 du 6 Ramadhan 1429 correspondant au 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances, art 14
- Ordonnance N° 95-20 du 17 juillet 1995 modifiée et complétée.

Dictionnaire et guides

J. & M. PEYRARD, « Dictionnaire de Finance », 2ème Ed. Vuibert, 2001.

Sites internet

HTTPS://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire I

Liste des abréviations.....II

Liste des tableaux III

Liste des schémas IV

Introduction générale 8

Chapitre I : audit de l'efficacité du service public 12

Introduction au chapitre I 12

Section 1 : les objectifs et les risques d'audit 12

1. Définition générale 12

2. Les caractéristiques de l'audit 13

2.1. L'audit est un examen professionnel.....14

2.1.1. L'audit porte sur des informations.....16

2.1.2. L'expression d'une opinion responsable et indépendante.....17

2.1.3. La référence à des critères de qualité.....18

3. Les normes d'audit.....20

3.1. Les normes générales 22

A. L'Indépendance 23

B. La Compétence :.....24

a. La Qualité du Travail et Contrôle de Qualité 25

b. Le secret professionnel 26

3.2. Les normes de travail 28

A. Les normes relatives à la nature des travaux 28

B. Les normes relatives à l'organisation des travaux 29

3.3. Les normes de rapport 29

4. Les objectifs et les risques d'audit de l'efficacité.....30

4.1. Objectifs de l'audit.....30

4.2. Les risques d'audit de l'efficacité de service public.....30

Section 2 : Audit d'efficacité 22
1. notions d'audit et d'évaluation.....22
1.2. Notion d'évaluation 23
2.concepts d'efficacité 23
2.1 L'évaluation de l'efficacité.....24
2.2 les objectifs de l'efficacité.....24
3. audits de l'efficacité 25
3.1. Les missions principales de l'audit de l'efficacité.....25
3.2. Guide de travail de l'audit de l'efficacité de service public 26
3.2.1. Historique (les expériences, leurs évolutions, leurs Prolongements) 26
3.2.2. Les objectifs 27
3.2.3. Analyse des ressources et moyens mis en œuvre 28
3.2.4 La démarche de mise en œuvre 29
3.2.5 Conséquences de l'action mise en œuvre dans une unité de travail 30
3.3. Conséquences de l'audit de l'efficacité pour le service public 30
3.3.1. Au niveau interne.....31
3.3.2 Au niveau externe.....31
3.4. Évaluation de l'efficacité.....32
Section 3 : audit du service public..... 33
1. L'audit externe en secteur public.....33
2. L'audit interne en secteur public.....35
Conclusion du chapitre I 36

Chapitre II : les collectivités territoriales et le service public, facteurs et réalités 37
Introduction au chapitre II 37
Section 1 : L'organisation et principe régissant les collectivités territoriales 37
1. Présentation générale d'une collectivité locale.....37
1.1. Définition des collectivités locales.....37
1.1.1. La commune 37
1.1.2 La wilaya 38
2. Les conditions juridiques.....39
2.1 La personnalité juridique.....39
2.2 Les affaires propres.....39
2.3 Le pouvoir de décision.....39
2.4 La carte d'identité d'une collectivité locale.....40

3. Les activités des collectivités locales.....41
3.1. Les activités de la wilaya.....42
3.1.1 Le président de L'APW.....42
3.1.2 Le régime des délibérations.....42
3.1.3 Le wali.....43
3.1.4 L'Assemblée populaire de wilaya.....44
3.2 Les activités de la commune.....46
4. Organisation et fonctionnement des collectivités locales en Algérie.....47
4.1 L'organisation de la wilaya.....48
4.2 L'organisation de la commune.....49
4.2.1 Définition de la commune.....50
4.2.2 Les organes de la commune 51
A. L'assemblée populaire communale « L'APC ».....51
B. La composition de L'APC 51
4.2.3 Les règles de fonctionnement.....51
A. Les commissions de L'APC.....52
B. Le régime de délibération.....52
C. Le président de l'APC.....53
4.3. Les compétences de la commune.....54
Section 2 : Les enjeux et perspectives des services publics 55
1. La notion, historique et classification de service public.....55
1.1. Notions 55
1.1.2. Les critères du service public 55
1.1.3. L'évolution de la notion de service public.....56
1.2 L'autorité compétente pour créer un service public.....57
1.3 Le fonctionnement des services publics.....57
1.3.1 Les principes qui régissent le fonctionnement des services publics.....57
1.3.2 Les organes de services publics.....58
1.4 L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics.....58
1.4.1 L'usager du service public administratif.....58
1.4.2 L'usager du SPI.....59
1.4.3 La gestion de la qualité dans le service public.....60
1.4.4 La qualité des services publics.....61

Section 3 : mécanismes de promotion du service public des collectivités territoriales. 62
1. La mise en place d'une structure adéquate ……62
1.1. La préparation d'un environnement et les conditions nécessaires pour atteindre l'efficacité de service public……62
1.1.1 La mise en place d'un environnement politique ……62
1.1.2 la mise en place d'un environnement juridique ……62
1.1.3 la mise en place des moyens nécessaires……62
Conclusion du chapitre II 63

Chapitre III : les types de contrôle exercés sur les collectivités territoriales 64
Introduction au chapitre III 64
Section 1 : les organes de contrôle des collectivités territoriales 64
1.1 Le contrôle de la tutelle……64
1.2 La Cour des comptes ……65
1.3 L'inspection générale des finances……66
Section 2 : les différents types de contrôle exercés sur les collectivités locales 68
2.1 Le contrôle administratif sur les collectivités locales……68
2.1.1. Le contrôle administratif sur la commune……68
A.Le Contrôle sur les membres de l'assemblée populaire communale……68
B.Le Contrôle sur les travaux et les activités des assemblées élues……69
C.Contrôle sur l'assemblée populaire communale comme entité (dissolution)……70
2.1.2. Le contrôle administratif sur la Wilaya……70
A. Le contrôle sur les membres de l'assemblée populaire de la wilaya……70
B.Contrôle sur les travaux de la wilaya……71
C.Le Contrôle sur l'assemblée populaire de la wilaya comme entité……71
2.2 Le contrôle financier sur les collectivités locales……73
2.2.1 Le contrôle interne exercé sur les budgets des collectivités locales……75
A.Le contrôleur financier……77
B.Le contrôle du comptable public……78
C.Le contrôle des assemblées locales (APC, APW)……79
2.2.2 Le contrôle externe exercé sur les budgets des collectivités locales……80
2.2.2.1 l'inspection Générale des Finances (IGF)……80
2-2-2-2 Le contrôle de la cour des comptes……82

Section 3 : l'inspection entre les termes contrôle, inspection, évaluation et l'audit .. 84
3.1 Le Contrôle
3.2 L'inspection
3.3 L'évaluation
3.4 L'audit
Conclusion du chapitre III 86

Chapitre IV : étude de cas 88
Introduction au chapitre IV 88
Section 1 : présentation de champ d'investissement 88
1.1Aperçu générale sur la commune d'Azazga 88
1.2Les structures publiques.....89
1.3Présentation des services de la commune.....90
Section 2 : question de la mission d'audit de l'efficacité du service public 91
2.1Les démarches suivies.....91
2.1.1La démarche théorique.....91
2.1.2La démarche pratique.....92
2.2 Analyse de l'efficacité de promotion de service public au niveau de la commune d'Azazga.....93
2.2.1 Analyse de la structure de la commune.....96
2.2.2 Analyse de degré de l'efficacité du service public.....96
A. De défaillances constatées :.....98
B. Les points forts et avantages constatés.....99
2.2.3 L'évaluation de degré de la gestion des recettes et dépenses aux profits des citoyens.....102
2.2.4 Évaluation de l'apport de l'audit et les organes de contrôle dans l'amélioration du service public au niveau de la commune.....105
Section 3 : synthèse sur l'audit et la promotion de l'efficacité du service public au niveau local 109
3.1 Constats et analyses 109
3.2 Les limites d'investigation.....110
3.3 Les recommandations.....111
Conclusion du chapitre IV 112

Conclusion générale 113

Tables des matières

Bibliographie

Annexes

Annexes

Questionnaire sur le degré de l'efficacité du service public au niveau de l'APC d'AZAZGA :

Le questionnaire ci-dessous est réalisé afin d'analyser le degré d'efficacité du service public des collectivités territoriales au niveau de la commune d'AZAZGA.Il est adressé aux :

- Président de l'assemblé populaire ;
- Le secrétaire général de la commune ;
- Les élus de la commune ;
- Les chefs de service de la commune.

L'objectif de ce questionnaire, est d'analyser d'une manière académique, ce qui suit :

1. **La structure de la commune ;**
2. **L'efficacité des services publics ;**
3. **La gestion des recettes et dépenses aux profits des citoyens ;**
4. **La contribution de l'audit et les organes de contrôle dans l'amélioration de service public de l'APC.**

Pour ce faire,ledit questionnaire traite les points suivants :

I. La structure de la commune :

A l'effet d'analyser l'efficacité de l'organigramme de la Commune, qui est le document résumant l'organisation et l'emplacement de la commune, mais aussi un guide d'orientation, de gestion et de programmation du développement de l'ensemble du territoire communal, il a été procédé au questionnaire, ci-après :

Questions	Oui	Non	Observations
La structure de la commune répond-elle aux besoins des usagers en matière de délivrance des documents administratifs ?			
Les services mises en place sont-ils suffisants pour la satisfaction des citoyens ? Existe-t-il d'autres suggestions ?			

Le nombre d'effectifs affectés à chaque service est-il suffisant pour assurer le bon fonctionnement de la commune ?			
L'organisation d'accueil des citoyens est-elle prise en considération ?			
Une journée de réception par semaine est-elle suffisante pour recevoir les doléances des citoyens ?			
Est-ce que un registre de doléance est mis à la disposition des citoyens pour apprécier les services fournis par la commune ?			
Leservice de contrôle interne ? est il mis en place au niveau de la commune ?			
Existent-ils des dispositifs permettant aux personnes aux besoins spécifiques l'accès facile aux services publics communaux ? sont-ils adaptés aux besoins de chaque catégorie ?			
Existe-t-il un guichet uniqueau niveau de la commune ? si oui répond-il aux préoccupations des citoyens ?			

II. L'efficacité du service public :

C'est la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socioéconomiques, de qualité du service public ou d'efficacité de gestion. Le questionnaire, ci-dessous aide à étudier le niveau d'efficacité de ce service.

Questions	Oui	Non	Observations
Existent –il des comités de quartier et de village au niveau de la commune ? quel est leur nombre ?			
Est-ce-que ces comités participent aux décisions dans le cadre d'amélioration de la qualité du service communal ?			
Existe-t-il un conseil consultatif au niveau de la commune ? S'il existe quel est son champ d'action ?			
La commune est-elle dotée d'un nombre suffisant d'écoles et d'infrastructures scolaires ? Quelles sont les dispositions et les décisions prises pour assurer ce service ?			
Les cantines scolaires sont-elles contrôlées par les services d'hygiène communal (BHC) pour préserver la santé des élèves et garantir un repas équilibré ?			
Le nombre de sallesde soins est-il suffisant pour assurer la couverture sanitaire aux citoyens ?			
Les salles de lecture sont-elles suffisantes ? Sont-elles dotées des ouvrages et d'un réseau internet ?			
La femme rurale est-elle prise en charge dans cette commune (la transmission et le recensement de ses occupations) ?			

Les infrastructures sportives sont-elles suffisantes pour l'ensemble des villages et quartiers de la commune ?			
Les systèmes d'information mises en place sont-ils suffisants pour faciliter la délivrance des documents aux citoyens, dans les meilleurs délais ?			
Existent-ils des associations exerçant dans la commune ? quel est leur nombre ? Travaillent-t-elles en collaboration pour améliorer la qualité de vie des citoyens ?			
Est-ce que les routes communales sont en bon Etat ? dans le cas contraire est ce que des travaux de réaménagement et réhabilitation sont prévus ? Et quels sont les obstacles rencontrés pour réaliser ces travaux ?			
Les services d'hygiènes font-ils leur travail au niveau de la commune ? précisez.			
Les zones éloignées sont-elles dotées du transport scolaire ? S'il existe des manques comment agir ?			
Les zones éloignées sont-elles dotées des transports publics réguliers ?			
Les établissements et organisations exerçant au sein de la commune contribuent-ils à l'amélioration de la situation sociale et financière de la commune ?			

Les espaces verts sont-ils aménagés pour accueillir les familles pendant les week-end et vacances ainsi que pour les touristes ?			
Y a-t-il une mise en place des poubelles et des toilettes publics au niveau de la ville et au niveau des zones touristiques ?			
Les points de collecte de poubelles sont-iles suffisantes ?			
Le service social recense-t-il les personnes aux besoins spécifiques pour les prendre en charges ?			
Est-ce-que la commune est dotée des centres culturels et de loisirs ?			
Y a-t-il un plan d'actions de prévention en cas de catastrophes naturelles ?			
Est-ce-que le plan d'assainissement couvre t-il la totalité de la commune ?			
Les villages sont-ils raccordés au gaz naturel ? Quel est le pourcentage de raccordement ?			
Les villages sont-ils raccordés enélectricité ? Quel est le pourcentage de raccordement ?			
La localité est-elle approvisionnée quotidiennement en eau potable ?			

En cas de perturbations d'approvisionnement en eau potable, existe-t-il un dispositif mis en place par la commune pour approvisionner les populations par citernes ?			
Des dispositifs de protection de l'environnement, sont-ils mis en place ? précisez.			
Est-il prévu un plan d'exploitation du patrimoine naturel et culturel ? en quoi il consiste ?			
Y a-t-il des manifestations des citoyens pour réclamer une insuffisance ou un manque quelconque ?			
Existe -t- il des dispositifs assurant la sécurité des citoyens ? quels sont ces dispositifs ?			
Y a-t-il un standard téléphonique pour faciliter la communication avec les citoyens ? Est-ce-que le numéro et le fax sont communiqués aux citoyens ?Est-il fonctionnel ?			
Existe-t-elle une adresse email communiqués aux citoyens ? comment les emails parvenus sont pris en charge ? quels sont les délais de réponse ?			
La commune dispose-t-elle d'un site web ? si oui, fait-il objet d'actualisation régulièrement ?			
Les tableaux d'affichages sont-ils clairs et placés dans les endroits adéquats et visibles ?			

III. La gestion des recettes et dépenses aux profits des citoyens :

Appelée aussi la gestion budgétaire, elle consiste à planifier à moyens et long termes, les recettes et dépenses pour une période. Le questionnaire suivant indique les points essentiels pour une meilleure gestion budgétaire.

Questions	Oui	Non	Observations
Les organes de contrôle font-ils des réserves aux budgets de la commune ? si oui dans quel cas ?			
Les organes de contrôle signalent-ils les anomalies concernant l'attribution des marchés ainsi que l'exécution du budget ?			
Les logements sociaux attribués sont-ils suffisants par rapport au nombre des demandes ?			
Les subventions de l'état sont-elles suffisantes pour satisfaire des besoins des citoyens ?			
Les ressources de la commune sont-elles suffisantes pour couvrir l'ensemble des dépenses locales ?			
Est-ce que des moyens sont mis en place pour garantir la participation des citoyens dans la gestion de leur commune ? quels sont ces moyens ?			
Quels sont les moyens mis en place pour faciliter l'information aux citoyens ?			

Y a-t-il des moyens mis en place et des mesures prises par la commune pour lutter contre la propagation de virus COVID19 ? quels sont ces moyens et mesures ?			
Quelles sont les réserves prises en considération dans le cadre de l'amélioration de l'exécution de budget communal ?			
Les projets prévus par la commune sont-ils réalisés dans les délais ? Si c'est le cas contraire quels sont les principales entraves ?			
Les dépenses de la commune sont-elles exécutées dans les respects des lois de finance selon les principes de la comptabilité publique (particulièrement la loi 90/21) ?			
Les ressources de la commune sont-elles réparties dans le cadre d'assurer la qualité de service public et la satisfaction des citoyens ?			

IV. La contribution de l'audit et les organes de contrôle dans l'amélioration duservice public au niveau de la commune

L'APC est une unité institutionnelle indépendante de point de vue lois car représente l'unité décentralisée dans l'organisation administrative algérienne, ce qui signifiequ'elle a une certaine autonomie dans la gestion locale, sachant que cette autonomieest partielle selon le code des collectivités territoriales qui stipule toutes actions est soumises à la vérification, l'approbation et au contrôle avant, au cours et après exécution de son budget.

Questions	**Oui**	**Non**	**Observation**
Les organes de contrôle améliorent ils la qualité de service public ?			

Les délais exercés par les organes de contrôles sont ils lents ?			
L'intervention de la commission d'audit accélère elle la prestation des services au niveau local ?			
Les élus de la commune ont-ils les prérogatives suffisantes pour exercer leurs fonctions pour améliorer la qualité de vie des citoyens à travers la prestation des services de qualité ?			
Le président l'assemblée populaire communal a-t-il les prérogatives suffisantes pour gérer et améliorer les services publics au niveau de sa localité ?			
Le Secrétaire Général de la Commune a-t-il des prérogatives suffisantes pour contribuer à l'amélioration du service public ?			
Y a t ils des obstacles au cours de la gestion et l'organisation de la commune ? lesquels ?			
Y a t ils des blocages pourd'avancement des projets au niveau de la commune ?Quels sont les raisons majeures de ces blocages ?			
Est-ce que les lois en vigueursont suffisantes pour assurer l'efficacité du service public au niveau local ?			

Y a-t-il des solutions pour assurer un service public de qualité tout en respectant la spécificité des besoins des citoyens de la commune ?			
Les réserves éditées par la Cour des Comptes sont-elles prises en considération ?			
Les remarques données par les commissions d'inspections du ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, contribuent-elles à l'amélioration du service public au niveau de la commune ?			
Le comptable public (trésorier communal) participe-t-il à l'amélioration de l'efficacité du service public ?			
Le contrôleur financier joue-il un rôle dans l'amélioration du service publics local ?			
L'intervention de la tutelle (wali) dansl'exécution de budget communal favorise-t- elle l'efficacité du service public local ?			