

Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance ; perception de la LOLF par les hauts cadres en Algérie

A new budgetary management based on results and performance; perception of the LOLF by senior executives in Algeria

Abderrahmane BABENETTE ^{1,*}, Abdelhamid SARAOUI ²

¹ Faculté des sciences économiques. Université Kasdi Merbah-Ouargla (Algérie).
MCA, Membre du laboratoire MAGIPO, ESC, Tipaza.

(a.babenette@mail.com)

² Doctorant et chercheur (ISGP), membre du laboratoire MAGIPO, ESC, Tipaza
(abdelhamid.saraoui.univ@gmail.com)

Date de réception : 13/03/2022 ; **Date de révision :** 13/03/2022 ; **Date d'acceptation :** 14/04/2022

Résumé : L'amélioration de la performance des organisations publiques est considérée comme un enjeu majeur nécessitant certaines réformes de l'administration publique et convergent vers le « Nouveau management public ». C'est dans ce contexte que plusieurs pays ont enclenché tout un système de modernisation budgétaire axée sur les résultats et la performance dont l'Algérie avec l'adoption de la loi organique n° 18-05 du 02 septembre 2018 relative aux lois de finances (LOLF). Ce papier a pour but d'apprécier comment les hauts cadres intervenants dans ce domaine en Algérie, conçoivent les liens qui peuvent exister entre la nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats depuis la LOLF et la performance de l'administration publique. Des questions ont été adressées à un échantillon de cadres et spécialistes. Responsables chargés de la gestion budgétaire, inspecteurs des finances publiques et des experts en finances publiques.

Parmi l'essentiel des éléments de réponses à notre question, il est avéré que la quasi-totalité des cadres interrogés, se joignent sur les limites des anciennes pratiques. Ils considèrent que la LOLF propose une nouvelle approche de gestion axée sur les résultats, et elle est intervenue pour améliorer l'efficacité des politiques publiques.

Mots-clés : Gestion axée sur les résultats, Gestion budgétaire, LOLF, Nouveau management public, Performance.

Codes de classification Jel: G39; H83

Abstract: In order to improve the performance of public organization, to be more transparent and efficient, several countries have initiated reforms in their public managing through the introduction of a new management method. It's about managing results and performance. However, improving the performance of these organizations requires certain reforms under the term "New Public Management". It is in this context that countries have initiated a whole system of budgetary modernization based on results and performance, including Algeria with the adoption of organic law n°18-15 of September 02, 2018 relating to the laws of finance (LOLF).

This article aims to assess the senior executives involved in this field in Algeria, conceive the links that may exist between the new budget management based on the results since the LOLF and the performance of the public administration. Questions were addressed to a sample of executives and specialists. Namely, officials in charge of budget management, public finance inspectors and public finance experts.

Among the main answers, it turns out that almost all the managers questioned agree on the limits of the old practices. They support that the LOLF proposes a new approach to improve the effectiveness of public policies.

Keywords: Management based on results; Budget management; LOLF; New Public Management; Performance.

Jel Classification Codes : G39 ; H83

* Abderrahmane BABENETTE (a.babenette@mail.com)

Introduction:

Depuis les années 1970, un vaste chantier de réformes a investi le secteur public, redessinant ainsi les contours de la nouvelle gestion publique. Elle s'est imposée depuis les années 1980 comme un outil sacré pour la modernisation de l'administration publique. Cela fait référence à un ensemble de principes et de techniques de réforme de l'administration publique initialement adoptés par de nombreux pays de l'OCDE (Charih et Landry, 1997), (Mazouz et Leclerc, 2008). Les contributions de cette approche visent, notamment à démocratiser l'administration publique ainsi que l'introduction des instruments de gestion permettant à atteindre la performance et d'améliorer la qualité de gestion publique (Maesschalck, 2004).

En effet, les pratiques traditionnelles de l'administration publique évoquaient des images de règles, de règlements et de processus de prise de décision léthargiques (Savoie, 2016). A cause desquelles le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée (Amar et Berthier, 2007).

L'amélioration de la performance et la qualité de la gestion publique deviennent le souci majeur pour les différentes parties prenantes de l'administration publique, à savoir les citoyens et les managers publics ainsi que les politiciens. Ceci a pour objectif de promouvoir une réforme accrue de gestion et un plus grand pragmatisme de gestion au sein de ces administrations afin d'améliorer le rapport coût/service (Bekhechi-Chouikhi et Benmansour, 2016). Il s'agit d'introduire des dispositifs et des mécanismes permettant de mesurer la performance plutôt que d'appliquer les règles (Hughes, 1994).

C'est ainsi qu'apparaît, depuis les années quatre-vingt-dix du siècle précédent, un cadre officiel de gestion de la chose publique dans divers pays de l'OCDE, constitué par la gestion axée sur les résultats, sous la charge des changements technologiques et socioéconomiques, ainsi que des difficultés des finances publiques (Daddi-Addoun et Oudai, 2011), (Mazouz et al. 2012). Il est considéré comme un nouveau mode de management qui ambitionne de rendre efficace la dépense publique. Des pays comme les États-Unis (1993), le Québec en 2000 et la France en 2001, ont adopté des lois instituant une gestion par les résultats (Mazouz, 2012).

L'Algérie à l'image d'autres pays, a enclenché tout un système de modernisation budgétaire axé sur les résultats et la performance, avec l'adoption de la loi organique n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances (LOLF). Cette loi a été préparée depuis plusieurs années, et présentée comme un levier privilégié de la réforme de l'État. Elle a fait appel à des pratiques internationales dans le domaine de la modernisation de la gestion publique. En raison des insuffisances du système budgétaire actuel axé sur les moyens. Dans la mesure où il ne répond pas aux besoins de l'économie de marché aspirée par les réformes économiques du pays depuis déjà des années.

Dans ce cadre, cette recherche aura pour but de vérifier comment les hauts cadres intervenants du domaine en Algérie, comprennent les liens qui peuvent exister entre la nouvelle gestion budgétaire, axée sur les résultats depuis la LOLF et la performance de l'administration publique. Par conséquent, une question centrale se pose : comment les intervenants perçoivent-elles les fondements de gestion de la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les résultats peuvent-elles contribuer à la performance de l'administration publique ? Cette question sera analysée à travers les sous questions suivantes :

Pourquoi introduire la nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats au sein de l'administration publique en Algérie ? Dans quelle mesure la nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF contribue-t-elle à la performance de l'action publique ? Comment les principes de gestion introduits par la LOLF, comme la programmation pluriannuelle et le budget programme, peuvent-elles améliorer la performance de l'administration publique ?

Ce papier sera sectionné en quatre parties. Dans la première, nous présenterons le cadre conceptuel de la gestion axée sur la performance et les résultats. Puis, en une deuxième partie, nous expliquerons l'évolution de la nouvelle gestion budgétaire et ses éléments de gestion de modernisation introduits par la LOLF algérienne. Enfin, après avoir exposé des éléments de méthode de la recherche en troisième partie, nous procéderons à une étude qualitative exploratoire pour présenter les premiers résultats empiriques sur le sujet ainsi que notre conclusion.

1. Concepts et aspects théoriques de la gestion publique axée sur la performance

Après une domination de l'esprit de l'Etat Social-Webérien¹ jusqu'aux années 1970, bureaucratique et caractérisé d'un déficit notamment administratif et organisationnel (Mazouz et Leclerc, 2008), la notion de gestion, dont le périmètre est l'entreprise économique, s'est vu apparaître dans la sphère de l'administration publique. Cette décision stratégique qui revenait aux instances politiques (Pupion, 2018), est le résultat de plusieurs études et propositions de chercheurs ainsi que des recommandations de la banque mondiale et le Fonds Monétaire International. Cette vision était aussi une réponse aux pressions budgétaires, plus importantes des administrations publiques modernes de l'époque (Pollitt et Bouckaert, 2011) (Daddi-Addoun et Oudai, 2011). En effet, depuis les années 1980, des approches de « réformes » de l'administration, à l'image de la nouvelle gestion publique, ont participé à autonomiser les organisations publiques du point de vue de leur gestion, mais encore de leur stratégie (Boukamel, 2020). L'hybridation du secteur public avec le privé (Pollitt et Bouckaert, 2011), est également plus intense dans les pays ayant adopté (ou subi, selon le point de vue) à partir les années 1980, les visibles vagues de transformation de l'administration de l'État, en particulier la nouvelle gestion publique (NGP).

Sans s'étaler sur les détails dans l'ensemble des activités publiques, chose qui n'est pas notre sujet, on touchera ici à la gestion des administrations du service public. Ainsi, la notion de « service public » renvoie à des dimensions politico-culturelle et juridique. (Bartoli et Blatrix, 2015). Notre travail évitera aussi les organisations et les entreprises à caractères économiques.

1.1. La nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les résultats : logique de performance

Des réformes importantes sont intervenues avec la modernisation du système budgétaire auprès de la plus grande partie des gouvernements. Après les mesures de réformes de la gouvernance publique en Nouvelle-Zélande au milieu des années 1970, Government Performance and Result Acts, (GPRA) des Etats Unis d'Amérique en 1998, la Loi sur l'Administration Publique (LAP) au Québec en 2000, en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) (Mazouz et Leclerc, 2008, 19), adoptée en 2001, est une révolution de la gestion publique notamment en matière de la gestion budgétaire, en installant la notion de performance.

L'un des enjeux importants de la nouvelle gestion publique en matière budgétaire est de faire passer l'État d'une culture de moyens à une culture de résultats, en vue que chaque unité monétaire dépensée soit plus efficace et plus utile. Dans ce cadre, la performance dans le secteur public est entendue dans le sens de l'optimisation des services rendus aux citoyens (Galdemar et al, 2012), qui se manifeste par une amélioration de qualité, d'accessibilité et par une réduction des coûts de production de ces services.

A ce titre, pour qualifier la performance de l'action publique, la LOLF de France définit trois piliers de performance, correspondant à différentes visions (Galdemar et al, 2012) :

- Du point de vue du citoyen qui exprime des objectifs d'efficacité socio-économique. Ceci pour mesurer les résultats d'une politique publique donnée. A titre d'exemple l'indicateur « Proportion d'élèves maîtrisant, en fin d'école primaire, les compétences de base en français et en mathématiques » a été retenu pour évaluer l'objectif « Conduire tous les élèves à la maîtrise des compétences de base exigibles au terme de la scolarité primaire ».

- Du point de vue de l'utilisateur du service public qui exprime des objectifs de qualité de service rendu. A titre d'exemple l'indicateur « pourcentage des demandeurs d'emploi et des employeurs satisfaits des services rendus par Pôle emploi » est prévu pour évaluer le degré d'atteinte de l'objectif « Améliorer l'efficacité du service rendu à l'utilisateur par Pôle emploi » ;

- Du point de vue du contribuable qui exprime des objectifs d'efficacité de la gestion rapportant les résultats obtenus aux ressources consommées. A titre d'exemple l'indicateur « coût des examens des élèves et des concours de personnels par candidat présent » est prévu pour apprécier l'objectif « réussir la programmation et la gestion des grands rendez-vous scolaires ».

Dans cette perspective (Guide pratique de la LOLF Française, 2010), la démarche de performance se base sur trois types d'objectifs importants. D'abord pour le citoyen qui exprime des objectifs de l'efficacité socio-économique. Ces objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen et la collectivité. Ensuite pour l'utilisateur qui exprime des objectifs de qualité de service. Ces objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur. Enfin, pour le contribuable qui exprime des objectifs de l'efficacité de gestion. Ces objectifs expriment les gains de productivité attendus dans l'utilisation des moyens employés. Ils rapportent l'activité des services aux ressources consommées.

Plusieurs critiques ont été souvent destinées au budget axé sur les moyens, en effet ce mode de gestion budgétaire n'établit pas un lien clair entre le budget et les politiques publiques, qui se caractérisent souvent par une planification budgétaire annuelle et un plan triennal limité à certaines dépenses publiques. L'idée principale de la gestion par les résultats est de concentrer les activités et les ressources d'une organisation sur les éléments essentiels liées aux missions poursuivies, ce qui est l'idée principale de la pensée stratégique (Zarka et Jarroson, 1995).

Dans sa note d'analyse, François Ecalte (Ecalte, 2021) précise que la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) fête ses vingt ans 20^{ème} anniversaire le 1^{er} août 2021, son évaluation et proposition de sa modification a déjà été élaborée, notamment par la commission des comptes dans son rapport sur le budget de l'État pour 2018 et le rapport de la commission des finances de l'assemblée nationale en septembre 2019. Dans ce cas, il précise également que les objectifs et indicateurs d'efficacité de la gestion devraient être améliorés et la qualité des services publics est généralement difficile à apprécier de façon objective, mais les enquêtes de satisfaction auprès des usagers peuvent en donner une mesure pertinente.

Dans ce sillage, la démarche de performance introduite par la LOLF algérienne ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques en orientant le management public vers l'atteinte de résultats prédéfinis, en matière de qualité de service et d'efficacité socio-économique, dans le cadre de moyens prédéterminés. De ce fait, elle est définie comme un dispositif de pilotage des administrations publiques.

Pour comparaison, la performance au sens de la loi organique du budget (LOB) tunisienne, c'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés. La performance s'inscrit dans la gestion budgétaire par objectifs, et vise la consolidation de la gouvernance publique, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des politiques publiques. Par conséquent, la performance vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte des résultats. Toujours dans ce contexte, et au titre de la performance opérationnelle (OCDE, 2016), cette dernière s'améliore avec les instruments de programmation triennale, glissant destinés à placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle.

1.2. La programmation pluriannuelle au service de la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les résultats

Certains pays ont commencé à introduire le principe de la pluriannualité dans leurs systèmes de gestion publique budgétaire dès les années 1960 (Duplay, 2016). Ce principe a été rendu public en 1983 en Australie avec la publication des premières estimations pluriannuelles des tendances budgétaires. A cet égard, les Britanniques ont, pour leur part, tenté un autre modèle à partir de 1998, qui consistait à établir un cadre pluriannuel des dépenses discrétionnaires des ministères.

Dans les années 2000, la programmation pluriannuelle est devenue une tendance pratiquement à l'échelle universelle (Allen et Tommasi, 2001). Dès lors, la pluriannualité budgétaire apparaît donc comme un élément de modernisation des administrations publiques. Ce cadrage budgétaire à moyen terme découle directement du contexte macroéconomique et fait apparaître l'ensemble des dépenses publiques, le total des recettes publiques, le déficit, l'endettement, etc., d'une façon cohérente avec l'équilibre macroéconomique (Cliche, 2015).

Toutefois, et à l'exception de l'aspect pluriannuel, le cadre organique français de l'année 2001 s'inscrit clairement dans le cadre annuel. Ainsi, le manque de prise en compte de la dimension pluriannuelle est regrettable, tant au regard des exemples internationaux que des objectifs fixés par la réforme de 2001. Selon, François Ecalte (Ecalte, 2020), la performance de l'action publique ne peut s'évaluer que sur une période de plusieurs années. Il serait donc également mis en œuvre la recommandation de la commission des finances de l'Assemblée nationale qui vise à fournir, à titre

indicatif une programmation triennale glissante des crédits par programme dans les rapports annexés au projet de loi de finances.

Concernant, le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), ce dernier est un document distinct des autres documents budgétaires, à l'instar du budget de programme ou les documents de la performance. Certains pays ont choisi d'utiliser des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et des projets annuels de performance en un document unique, appelé budget de performance ministériel, comme le cas de la Tunisie (OCDE, 2016). Dans ce cadre (Daddi Addoun et Oudai, 2014), il présente un programme cohérent d'objectifs stratégiques à travers lequel les ministères déterminent la répartition et l'utilisation de leurs ressources afin de concrétiser la politique gouvernementale.

La programmation pluriannuelle, donc, constitue la synthèse la plus avancée des conceptions budgétaires modernes. À l'opposé, l'annualité enferme l'action administrative dans le court terme et elle ne permet pas, de mesurer l'impact de décisions budgétaires dans le temps.

2. La nouvelle gestion budgétaire depuis la LOLF en Algérie

En Algérie, des réformes ont été instaurées pour permettre l'application de nouvelles procédures de gestion et d'administration, basées sur les principes de la bonne gouvernance. Dans ce cadre, une nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF de 2018, vient de modifier et compléter la loi de 1984, qui a montré ses limites pour régir le domaine des finances publiques qui connaît aujourd'hui des changements significatifs à travers des réformes en vue de moderniser le système budgétaire. Cette méthode de modernisation du système budgétaire, consiste à changer à terme les procédures traditionnelles de prévision fondées sur des moyens par une démarche objective.

2.1. De la préparation à l'adoption de la LOLF en Algérie : les acteurs principaux

Le projet de modernisation appuie une réforme globale du système de préparation et d'exécution du budget de l'Etat, qui permet d'améliorer significativement les performances en termes de discipline budgétaire, d'allocation des ressources intersectorielles, d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre des programmes de dépenses des départements ministériels.

Dans ce cadre, le ministère chargé des Finances qui a une responsabilité globale de l'exécution du projet de modernisation du Système Budgétaire et la Banque Algérienne de Développement, se sont tenus de prendre à l'exécution à la coordination, au suivi et au contrôle des opérations de réalisation du projet, conformément aux lois et à la réglementation en vigueur. Ce projet de modernisation comportait les composantes de la mise en place de nouveaux systèmes de gestion des dépenses, de l'Informatique et systèmes d'information et de la cellule de coordination et de suivi du projet (JORADP, 2001).

A cet effet, la mise en œuvre de cette réforme, a modifié en profondeur les modes de gestion de l'Etat en passant à une gestion axée sur les résultats. La réforme budgétaire à travers la LOLF, vient pour objectif de bâtir une administration efficace et d'offrir un service public de qualité et au moindre coût.

2.2. La nouvelle architecture du budget : principal élément de modernisation de la gestion budgétaire axée sur les résultats

Contrairement à l'ancienne répartition des crédits budgétaires, qui s'en tenait uniquement à la matière budgétaire et se répartit par département ministériel, puis par titre, et ensuite par chapitre et par article, qui ne permet pas d'avoir l'efficacité d'une dépense publique, la nouvelle architecture du budget consacre le passage d'un budget administratif fondé sur la détermination du responsable de la dépense et de combien il dépense, à une budgétisation programme axée sur les résultats et la performance.

Le dispositif devrait conduire à ce que dans l'avenir, un Ministre n'est plus contrôlé sur sa capacité à obtenir et à dépenser le maximum de crédits, mais sur la façon dont il atteint les objectifs mesurables assignés aux politiques publiques dont il a la charge (Patrick, 2003). Au niveau de cette nouvelle approche de gestion budgétaire depuis les textes portant lois organique du budget, trois niveaux structurent le budget général de l'Etat, Missions (ou portefeuille en Algérie), programmes et sous programmes (actions et sous action pour certaines expériences).

Ainsi, contrairement à la loi n°84-17 de l'année 1984 qui structurait les budgets par chapitres, la LOLF Algérienne (LOLF, 2018), privilégie la logique des politiques publiques qu'elle structure en une série de programmes à l'intérieur des portefeuilles. De plus, l'ensemble des programmes constitue un portefeuille de programmes qui est placé sous la responsabilité du ministre ou du responsable de l'institution publique. Les programmes et leurs subdivisions en sous-programmes et actions concourent à la mise en œuvre d'une politique publique définie. Un programme regroupe l'ensemble des crédits concourant à la réalisation d'une mission spécifique relevant d'un ou de plusieurs services, d'un ou de plusieurs ministères ou institutions publiques et définie en fonction d'un ensemble cohérent d'objectifs précis.

La nomenclature budgétaire (c'est-à-dire la manière dont sont répartis les crédits budgétaires) est désormais décomposée en grands ensembles de politiques publiques, de missions, subdivisées en programmes, au lieu de la logique traditionnelle des moyens qui prévalent jusqu'alors. De ce fait, le cadrage budgétaire à moyen terme est un instrument de programmation et d'évaluation à moyen terme des ressources et des charges publiques de l'État et permet de gérer des ressources publiques et exprime les grandes orientations et priorités de l'État. Toutefois, seules les prévisions concernant la première année sont votées sur une base annuelle dans le cadre de l'adoption de la loi de finances.

2.3. Le contrôle de gestion, principal fondement et innovation de la loi organique relative aux lois de finances en Algérie

La fonction du contrôle de gestion existe depuis plusieurs années dans le secteur privé, elle apparaît graduellement dans l'administration publique avec la nouvelle constitution financière (LOLF) et le passage d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats et la performance. D'après Demeestère (2005), parmi les motifs d'utiliser le contrôle de gestion dans les organisations publiques, il y a la contrainte de l'utilisation optimale des ressources engagées, la qualité de service rendu et l'évaluation du pilotage de cette qualité, la cohérence des actions avec les objectifs souhaités, le fait de répondre au besoin de l'organisation de s'adapter aux changements de l'environnement et enfin, le renforcement de l'apprentissage organisationnel.

Le terme organisation, est défini, au titre des sciences sociales, (March et Simon, 1993), comme un groupe social constitué d'individus en interaction, qui ont un but collectif, mais dont les intérêts, les préférences, les connaissances et les informations peuvent différer : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

Dans cette perspective, la recherche de la performance se concrétise par une multiplication des outils de gestion et particulièrement d'outils du contrôle de gestion (Lapsley et Wright, 2003). Ainsi, la recherche de la performance est prioritaire pour le contrôle de gestion. C'est pour cet objectif que le management public se voit contraint d'emprunter des outils de gestion privés, avec une adaptation aux conditions et objectifs du service public. Le pilotage de la performance est tributaire d'un ensemble de techniques de gestion, (Daddi Addoun et Oudai, 2011 ; 2014) considérées classiques dans le management du secteur privé.

En effet, la circulaire du 21 juin 2001, relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations publiques en France, est le texte fondateur ayant marqué la volonté des pouvoirs publics d'inscrire les techniques du contrôle de gestion. Elle précise que le contrôle de gestion «*permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats* ».

En Algérie, avec la loi cadre de l'année 1984, les budgets sont essentiellement construits selon une logique de moyens qui devaient être consommés avant la fin de l'exercice concerné. Toutefois, la LOLF de 2018, future constitution financière de l'Algérie, entrera en vigueur dans son aspect de préparation, à partir de l'année 2022, et dans son exécution, avec la loi de finances pour 2023, vise à réformer en profondeur la gestion publique en matière budgétaire. Elle remplace l'édit de 1984 en remettant durablement au centre des préoccupations l'évaluation, la performance des actions publiques et la responsabilisation.

C'est pourquoi cette LOLF, conçue pour réformer en profondeur la gestion publique en matière budgétaire et mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, a rendu indispensable la fonction de contrôle de gestion au sein de l'ensemble des acteurs de la gestion

budgétaire auprès des administrations publiques. Car ces acteurs responsables s'engagent sur des objectifs et rendent compte des réalisations aux citoyens, aux contribuables et aux usagers. Pour mieux comprendre le dispositif du contrôle de gestion, il est possible de faire référence à son triangle. C'est-à-dire les relations entre les moyens alloués au gestionnaire, les objectifs qui lui sont fixés et les réalisations constatées.

2.4. La programmation triennale : principal élément au service de la LOLF algérienne

La LOLF, notamment en son article 1^{er} a pour objet de définir le cadre de gestion des finances de l'Etat devant régir la préparation des lois de finances, leur contenu, leur mode de présentation et leur adoption par le Parlement. Elle fixe aussi les principes et règles des finances publiques, des comptes de l'Etat et d'exécution et de contrôle de la mise en œuvre des lois de finances.

Dans ce cadre, la LOLF a autant réaffirmé la vision triennale de la budgétisation à travers l'établissement d'un cadrage budgétaire à moyen terme (CBMT). Ce cadrage peut être réajusté au cours de la préparation du projet de loi de finances de l'année. De plus, la préparation, l'adoption et l'exécution du budget de l'Etat doivent s'inscrire dans un objectif de soutenabilité prévu par le CBMT.

A cet effet, une réglementation fixant l'orientation triennale de la budgétisation énoncée par la LOLF, et ce conformément au texte se rapportant au décret exécutif n°20-335 du 22 novembre 2020 fixant les modalités de conception et d'élaboration du cadrage budgétaire à moyen terme, qui stipule que « le CBMT est un outil de programmation triennale glissant des grands agrégats budgétaires. Sachant que, le CBMT vise les objectifs suivants :

- Le renforcement de l'équilibre macroéconomique et de la discipline budgétaire ;
- L'amélioration de l'allocation des ressources potentielles par ordre de priorité des dépenses sur la base des choix stratégiques du Gouvernement ;
- Le renforcement de la prévisibilité budgétaire ;
- La rationalisation des dépenses publiques ;
- La soutenabilité et l'évaluation des possibilités budgétaires ».

A ce titre, et pour comparaison, selon la LOB Tunisienne le projet annuel de performance comporte le découpage programmatique adopté pour chaque mission, les orientations stratégiques et l'ensemble des objectifs et indicateurs arrêtés pour chaque programme. Le rapport annuel de performance fait ressortir la performance réalisée comparée aux objectifs et indicateurs tracés dans le projet annuel de performance au titre d'une même année budgétaire.

Cette revue de littérature nous conduit donc à formuler l'hypothèse suivante : « Pour les hauts cadres des finances publiques, la nouvelle gestion budgétaire et ses fondements depuis la LOLF en Algérie constitue l'un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats et la performance de l'action publique ».

3. Eléments de méthodologie de la recherche

Cette partie présente la méthode empruntée pour vérifier l'hypothèse de cette étude qui vise à appréhender la perception des cadres opérateurs, des liens qui peuvent exister entre la nouvelle gestion budgétaire de l'Etat, axée sur les résultats depuis la LOLF et la performance de l'administration publique. Ceci pour qualifier cette performance des points de vue du citoyen, de l'utilisateur et du contribuable, mais également le souci majeur de valorisation de ces acteurs en tant que finalité de l'action publique menée.

Comme terrain d'investigation, nous avons choisi de nous pencher sur certaines administrations et établissements publics (départements ministériels et universités) soumises à appliquer les règles de la LOLF. L'objectif de cette étude est aussi de comprendre au mieux des opinions de certains experts en relation avec le sujet en question ainsi que certaines expériences qui se rapportent à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion budgétaire publique.

3.1. Présentation de l'enquête et collecte des données

Cette opération est entamée par la collecte et l'analyse des données se rapportant aux textes, aux règlements et aux documents disponibles, en relation avec notre sujet. Elle sera complétée, dans cette partie par une exploration du terrain afin de saisir les opinions des hauts fonctionnaires

du domaine. Nous avons collecté les informations liées à notre étude par des rencontres avec des cadres et experts concernés. L'objectif était de recueillir les informations, permettant d'interpréter la conception de ceux-ci, concernant les fondements de gestion dans le cadre de la nouvelle gestion budgétaire en contexte public et leurs places dans le pilotage de la performance publique. Cela pourra notamment aider à réunir les conditions de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance budgétaire et de recueillir, en une autre étape, auprès des mêmes intervenants, des pistes d'amélioration pouvant permettre une meilleure atteinte des objectifs poursuivis par la LOLF.

Notre démarche qualitative a pour but d'obtenir des preuves pertinentes et prendre des informations bénéfiques aux résultats estimés. A ce titre, nous avons effectué plusieurs entretiens auprès de cadres supérieurs qui connaissent le sujet ou ayant travaillé sur un projet en relation avec notre étude. Des questions ont été ensuite adressées à un échantillon d'intervenants qui sont des cadres et spécialistes. Ils sont des responsables chargés de la gestion budgétaire, inspecteurs des finances publiques et des experts en finances publiques.

3.3. Démarche méthodologique

Pour la méthode utilisée pour réaliser les entretiens de cette recherche, notre guide a été conçu dans le but de mettre en évidence différents thèmes pour répondre à la question posée (voir tableau 1). En effet, avant d'aller sur le terrain, nous avons établi une liste de questions précises, que nous allons poser aux interrogés. Pour la comparaison scientifique des données, les mêmes questions seront posées à tous les interrogés (Blanchet et Gotman, 2010). L'entretien comporte sept (07) questions réparties en deux (02) thèmes associés à l'hypothèse en question (tableau 3).

Notre démarche consiste à questionner différentes personnes en relation avec le sujet en question, qui ont accepté de participer à cette enquête : Experts en finances publiques, chargés de la gestion des projets d'investissements public et contrôleurs des dépenses publiques. Chacune des personnes interrogées remplit une fonction et un rôle bien défini, parfois complémentaires. Notre échantillon se compose de sept (07) intervenants.

4. Résultats de l'étude (Analyse et discussion)

Faisant suite à la présentation de l'échantillon choisi, nous nous focaliserons sur les réponses recueillies lors des entretiens. Premièrement, avoir une analyse verticale, qui sert à savoir ce qui a été répondu par une personne pour l'ensemble des thèmes concernés. Deuxièmement, il sera utilisée une analyse horizontale qui a pour objectif de comprendre les réponses de chaque personne pour un thème posé.

Par ces phrases, « on va appliquer la LOLF » « on va faire la transparence » et « on va responsabiliser les fonctionnaires », les administrations centrales, leurs services déconcentrés et les institutions publiques ne bruissent cette année que de la LOLF, qui va bouleverser la gestion des finances publiques. Elle a l'ambition de mesurer les résultats des politiques publiques et de mettre ces résultats au regard des moyens mis en place. Les résultats du questionnaire et les entretiens avec les interviewés nous ont permis d'obtenir un ensemble d'opinions intéressantes sur des faits sur leur terrain :

4.1- La gestion budgétaire axée sur la performance depuis la LOLF constitue un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats

D'après l'étude et l'analyse des réponses des interviewés, concernant la place de la gestion budgétaire axée sur la performance au service de la LOLF algérienne, la quasi-totalité des cadres interrogés, se joignent sur les limites des anciennes pratiques. Ils s'accordent à dire que l'absence des objectifs et indicateurs de performance, d'un guide de performance, d'un guide portant sur la construction des programmes budgétaires et d'un guide de dialogue de gestion et du pilotage opérationnel, peuvent influencer le pilotage de la performance de l'administration publique.

Par conséquent, ils pensent que les principes et éléments de gestion introduits par la LOLF 2018, sont des outils de pilotage pour l'ensemble des acteurs de la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les règles de gestion publique. Dans cette perspective, les leçons tirées des expériences étrangères peuvent, dans une certaine mesure, aider et accompagner à la bonne mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en matière budgétaire dans l'administration publique en Algérie.

Ainsi, l'ensemble des interviewés pensent que les exigences de la LOLF vont permettre de renforcer la culture de performance dans l'administration publique à tous ses niveaux hiérarchiques. Car le système actuel n'a cependant pas un impact sur la gestion publique et ne sert pas à améliorer

les performances de l'Etat. C'est pourquoi, ils considèrent que la LOLF dispose de plusieurs éléments de gestion pouvant améliorer la performance de l'administration publique. Notamment l'élaboration du budget-programme, qui est une forme de budgétisation axée sur les performances dans laquelle les dépenses publiques sont gérées par programmes.

Enfin, ils ajoutent également que, l'article 2 de la LOLF de l'année 2018, fixe une modalité pour préserver et maîtriser l'équilibre budgétaire et financier de l'Etat, sans prise en compte éventuellement des exigences socio-économiques. Concernant, les dispositions de l'article 31 de la LOLF, ordonnent que les crédits sont limitatifs ou évaluatifs. Les dépenses couvertes par des crédits évaluatifs s'imputent, au besoin, au-delà des crédits ouverts. Les dépassements de crédits évaluatifs sont régularisés, soit par transfert ou virement de crédits disponibles au sein du budget général de l'Etat, soit par imputation au compte de résultats. Donc, il est important de maîtriser les crédits évaluatifs par la mise en place des outils adaptés.

4.2- Les principaux fondements de gestion constitués par la LOLF visent à améliorer le pilotage de la performance de l'action publique

D'après l'étude et l'analyse des réponses des interviewés, concernant les principaux fondements de gestion constitués par la LOLF, la quasi-totalité des cadres interviewés constatent que le système actuel est marqué par certaines insuffisances. Comme dans l'aspect de la gestion de la dépense publique basée en fonction des moyens et non sur les résultats. Les budgets de fonctionnement et d'investissement ne sont pas intégrés, le manque d'un cadre de planification budgétaire pluriannuelle et la non optimisation du système d'information de gestion. C'est pourquoi, ils considèrent que la LOLF est une nouvelle approche de gestion axée sur les résultats, et elle est intervenue pour améliorer l'efficacité des politiques publiques.

A ce titre, ces intervenants pensent que, la mise en place du budget programme servira d'aider l'administration publique à mieux planifier et organiser ses activités. Mais, à condition, qu'il est important de prendre en compte le constat portant sur la difficulté de prendre en charge les ressources humaines qui interviennent en même temps dans plusieurs programmes, comme le cas des enseignants universitaires en charge des enseignements auprès des trois cycles universitaires.

Un autre élément de gestion, innové par la LOLF, selon ces experts, il s'agit de la programmation pluriannuelle. Car ce dernier, peut être considéré comme un outil qui permet de soutenir l'efficacité et l'efficience du budget de l'Etat.

On remarque que le terme programme est considéré comme une innovation en contexte de la LOLF algérienne, par rapport à l'ancienne loi n°84-17 de 1984, mais il n'est pas nouveau dans certains pays, puisqu'il remonte à la réforme de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB). Toutefois, l'innovation confirmée dans les rapports établis entre le processus budgétaire, les objectifs et les résultats de ces programmes.

Pour la mise en application de la LOLF, et comme premières étapes à son implantation, il est important, en premier lieu, qu'un certain nombre d'instruments encadrant le processus de la réforme budgétaire, doivent être conçus et diffusés. Il s'agit, surtout de l'ensemble des textes d'application relatifs à la LOLF, l'élaboration des budgets programmes, la structure et les nomenclatures budgétaires, la structuration des programmes, des activités et l'élaboration des indicateurs de performance.

4.3- Vérification de l'hypothèse

Après l'analyse verticale et horizontale des sept (07) entretiens effectués auprès des experts et cadres concernés, nous tenterons d'apporter une réponse à l'hypothèse précédemment exposée.

Suivant l'analyse des réponses des intervenants, qui correspondent à la vision et la conception d'opérateurs expérimentés du terrain, on peut apercevoir que la mise en place d'une nouvelle gestion budgétaire appropriée est considérée chez les opérateurs intervenants, comme un outil de la nouvelle gestion publique et constitue l'un des piliers de la performance de l'administration publique. Ainsi, on peut dire que la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les résultats depuis la LOLF, peut servir de préalable à la réforme de l'Etat consistant à mettre en place un instrument administratif qui atteint les objectifs assignés. De plus, il apparaît que ce nouveau mode de gestion est considéré par les opérateurs, comme étant un moyen d'améliorer le pilotage et le renforcement de la transparence des finances publiques.

A la lumière des résultats de ce tableau, on peut valider cette hypothèse, avec des propositions pour l'amélioration des conditions de mise en œuvre des dispositions de la LOLF et les textes y afférents. Ainsi, et afin de favoriser la rénovation du cadre budgétaire de l'Etat, les recommandations ci-après formulées, semblent être pertinentes pour une mise en place de la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les résultats en contexte de l'administration publique algérienne.

D'abord, la nécessité de l'implication des opérateurs, à tous les niveaux, chacun en ce qui le concerne, dans la conduite de la réforme budgétaire, et dans l'élaboration des stratégies et aux conditions permettant de poursuivre les efforts pour améliorer les procédures d'exécution du budget. Ensuite, l'intégration des responsables de programmes dans le dispositif de gestion de projet et la nécessité d'une mise sous tension par un calendrier précis.

Enfin, et pour marquer la volonté des pouvoirs publics d'inscrire les techniques du contrôle de gestion, il est important, comme dans certaines expériences, de mettre en place un texte réglementaire fixant le développement du contrôle de gestion dans les administrations publiques, avec la précision des définitions et des objectifs de ses outils. Mesurer les résultats pour pouvoir différencier le succès par rapport à l'échec. C'est pourquoi la mise en place des outils de pilotage de la performance, constitueraient des instruments de gestion d'envergure.

5- Conclusion et perspectives

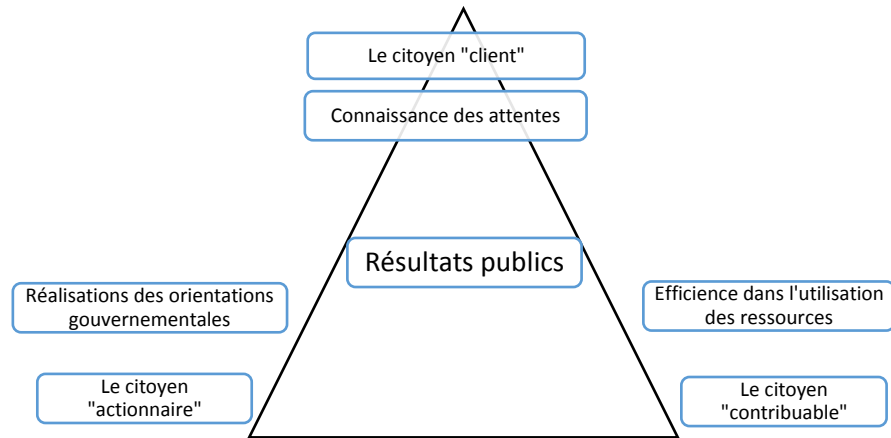
Comme les résultats de ce travail, ainsi que la vérification de son hypothèse, sont indiqués dans le point précédent, nous pouvons conclure ici, que même si les intervenants sont très ambitieux, pour la mise en œuvre des nouvelles prescriptions du management public, il est à noter que cela n'est pas évident. En effet, dans les premières expériences similaires (Charih et Landry, 1997), cette opération recommandait souvent d'introduire des principes inspirés de la sphère privée, au regard des valeurs traditionnelles de la sphère publique. Or cela pourrait provoquer des difficultés de non compatibilité des objectifs, et des moyens, entre les deux secteurs, notamment ce qui concerne les besoins de la population en changement, de la politique budgétaire et de la nouvelle stratégie de gestion économique nationale, etc.

Ainsi, il faut souligner que la réussite de cette nouvelle gestion publique axée sur les résultats, est tributaire des mesures d'accompagnement qui devraient être mises en place à plusieurs niveaux. Elles portent également sur la formation et l'accompagnement des responsables gestionnaires, ainsi que la mise en place des outils de contrôle pour améliorer la performance de l'administration publique.

Pour améliorer la performance de l'action publique, les administrations doivent mettre l'accent sur les bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats en matière budgétaire. Le guide de performance, le plan d'action, les outils de pilotage et l'évaluation des budgets programmes font partie des instruments à appliquer au sein de l'administration publique. Enfin, la nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et les performances depuis la LOLF en Algérie, doit établir un lien clair entre le budget de l'Etat et les politiques publiques. Aussi, les leçons tirées des premières expériences étrangères, notamment l'expérience québécoise peuvent, dans une certaine mesure, aider à la bonne mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en matière budgétaire dans l'administration publique en Algérie.

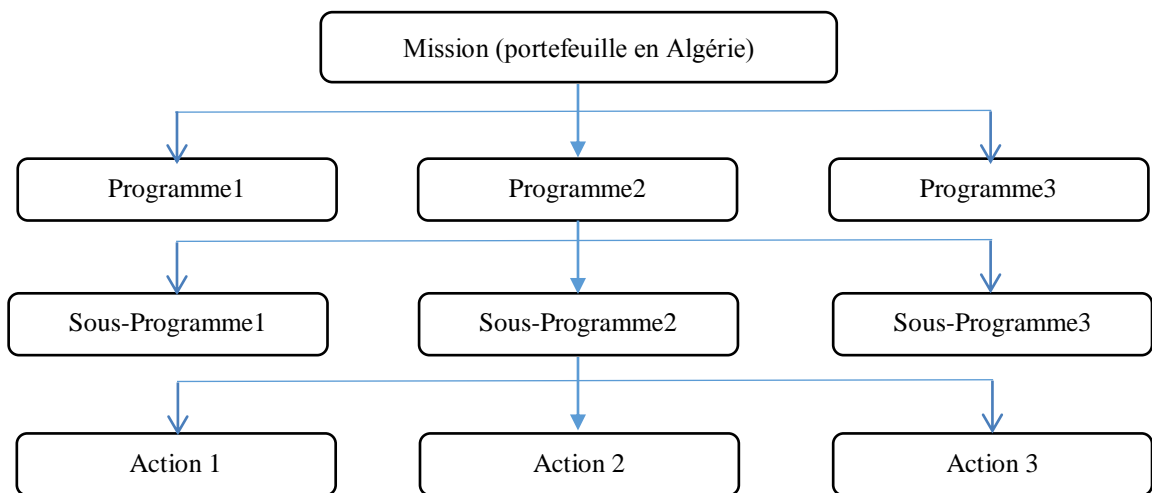
- Annexes:

Figure n°1 : Les trois facettes de l'évaluation des services publics



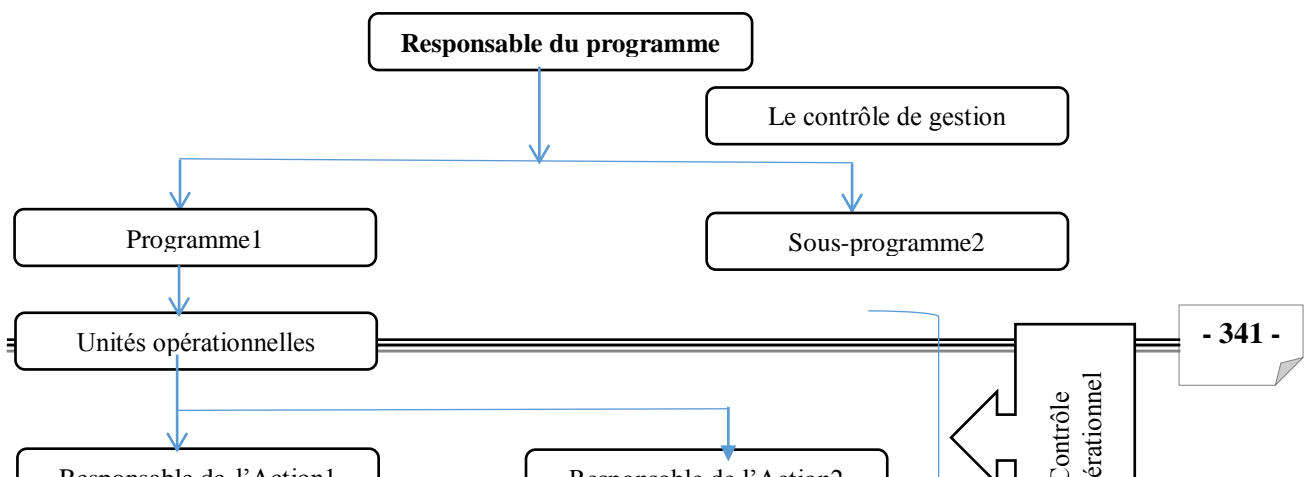
Source : Guide sur la gestion axée sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor, disponible sur le site : <https://www.tresor.gouv.qc.ca>. Consulté le 1^{er} février 2022

Figure n°2 : L'architecture du budget programme



Source : Inspiré des dispositions de la LOLF Algérienne de l'année 2018

Figure n°3 : chaîne de responsabilité des acteurs de la gestion publique axée sur les résultats en matière budgétaire



Source : Inspiré de la LOLF Algérienne de l'année 2018

Tableau n°1 portant deux (02) thèmes associés à l'hypothèse

Hypothèse	Thème 1	Thème 2
La nouvelle gestion budgétaire et ses fondements depuis la LOLF en Algérie constitue l'un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats et la performance de l'action publique.	La gestion budgétaire axée sur la performance depuis la LOLF constitue l'un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats.	Les principaux fondements de gestion constitués par la LOLF visent à améliorer le pilotage de la performance de l'action publique.

Source : établi par les auteurs

Tableau n° 2 : Tableau de présentation des cadres et gestionnaires interviewés (Cadres Supérieurs)

Intervenant	Mission à charge	Domaine d'expertise	Lieu	Date d'entretien
CS 1	Chargé de contrôle à postériori des finances publiques	Finances publiques	Administration chargée de contrôle à postériori	Décembre 2021
CS 2	Chargé du budget et de la gestion des projets publics	Gestion budgétaire publique	Administration chargée de la gestion des crédits budgétaires	Décembre 2021
CS 3	Chargé de contrôle des dépenses d'investissements publics	Contrôle de la Gestion budgétaire	Structure chargée d'élaboration du budget	Décembre 2021
CS 4	Chargé du contrôle préalable des dépenses budgétaires	Finances publiques	Structure chargée d'élaboration du budget	Janvier 2022
CS 5	Expert en finances publiques	Enseignement supérieur	Université	Janvier 2022
CS 6	Expert en finances publiques	Finances publiques	Retraité	Janvier 2022
CS 7	Chargé du contrôle préalable des dépenses budgétaires	Cour des comptes	Université	Janvier 2022

Source : établi par les auteurs

Tableau n° 3 portant les questions associées aux thèmes en question

Thème	Questions
Thème 1	D'après votre expérience, selon la réglementation actuelle, pourriez-vous identifier les principaux éléments de gestion pouvant améliorer la performance de l'administration publique ?
	Pourquoi la LOLF ? et pourquoi le Budget programme a été introduit par la LOLF ?

	<p>Selon la LOLF, pourriez-vous identifier les principaux éléments de gestion pouvant améliorer la performance de l'administration publique ?</p> <p>Les exigences de la LOLF ont permis de renforcer la culture de performance dans l'administration publique à tous les niveaux hiérarchiques ?</p>
Thème 2	<p>C'est quoi la programmation budgétaire pluriannuelle instituée par la LOLF ? Est-ce qu'elle est considérée comme un instrument qui permet de soutenir l'efficacité et l'efficience du budget de l'Etat ?</p> <p>Pensez-vous que, le contrôle de gestion est un outil de pilotage pour l'ensemble des acteurs de la nouvelle gouvernance budgétaire axée sur les règles de gestion publique ? Et pourquoi ?</p> <p>La nouvelle architecture du budget de l'Etat mise en place par la LOLF, permet-elle d'éclaircir les politiques publiques et de mieux déterminer les responsabilités des acteurs de la gestion budgétaire ?</p>

Source : établi par les auteurs

Tableau n° 3 : synthèse de l'hypothèse

Hypothèse	Thèmes	Résultats	
La nouvelle gestion budgétaire depuis la LOLF en Algérie constitue l'un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats, et ses fondements de gestion représentent même de la recherche de la performance de l'action publique	La gestion budgétaire axée sur la performance depuis la LOLF constitue l'un des piliers de la gestion publique axée sur les résultats	Validé	Validée
	Les fondements de la gestion constitués par la LOLF visent à améliorer le pilotage de la performance de l'action publique	Validé	

-Références:

1. Allen. R, Tommasi. D, (2001) « *Managing public expenditure: a reference book for transition countries*», OECD;
2. Amar A. & Berthie L., (2007) « *Nouveau management public : Avantages et limites. The New Public Management : Advantages and Limits*, Gestion et Management Publics, Vol.5.
3. Bartoli, A., Blatrix, C., (2015) *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action*, 4e édition, Dunod, Paris, France.
4. Bekhechi-Chouikhi et Benmansour, (2016) « Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique ». *Aggregates of Knowledge Review*, Volume 2, Numéro 2, Pages 14-28. EISSN : 2602-5329 ;
5. Blanchet. A et Gotman. A, (2010) « *L'entretien : L'enquête et ses méthodes* ». Paris, Armand Colin. 2^{ème} Edition.
6. Boukamel. O, (2020), « *Etudes sur la capacité d'innovation des organisations publiques* ». Thèse de doctorat présentée à l'institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne (UNIL), mai.
7. Charih. M et Landry. R, 1997, « *La gestion publique sur le microscope* », Québec : Presses de l'Université de Québec.
8. Cliche. P, (2015) « *Budget public et performance-introduction à la budgétisation axée sur les résultats* », presse de l'Université du Québec.

9. Daddi-Addoun N. et Oudai M. (2011) « Réforme budgétaire en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance, partie1 » ; Revue : Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°11/2011, PP 7-31.
10. Daddi-Addoun N. et Oudai M. (2014) « Réforme budgétaire en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance, partie2 » ; Revue : Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°14/2013, PP 201-224.
11. Demeestère, R (2005). « *Le contrôle de gestion dans le secteur public* », 2e éd. Paris : Édition L.G.D.J.
12. Donald J. Savoie. (2006), "What is wrong with the new public management?" Comparative public administration (Research in public policy analysis and management), Emerald group publishing limited, volume 15, pp.593–602;
13. Duplay R-D, (2016) « La pluriannualité dans la LOLF ». Gestion & finances publiques, GFP N° 6-2016:
14. Ecalle. F, (2020) « Le volet « performance » de la LOLF ». Les commentaires de l'actualité. FIPECO le 11.03.2020. <https://www.fipeco.fr>;
15. Ecalle. F, (2021) « Comment améliorer le dispositif de performances de la LOLF ? ». Les notes d'analyse. V) Les dépenses publiques. FIPECO le 01.02.2021. <https://www.fipeco.fr>.
16. Galdemar V., Gilles L. et Simon M.O. (2012), « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Cahier de recherche N° 299, CREDOC, Décembre 2012. (Disponible sur: www.credoc.fr).
17. Glossaire, (2013) « Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante ». Secrétariat du Conseil du trésor, à l'adresse : www.tresor.gouv.qc.ca.
18. Guide GAR, (2014) Guide sur la Gestion axée sur les résultats, https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf ;
19. Guide pratique de la LOLF française, (2012) *Guide pratique de la LOLF française, comprendre le budget de l'Etat*, Edition juin, 2012 ;
20. Hughes Owen E. (1994) *Public Management and Administration* (London: Macmillan);
21. LOB, (2019) Loi n° 2019-15 du 13 février 2019 portant Loi Organique du Budget. <http://www.gbo.tn/sites/default/files/2021-04/LOB-V-Fr.pdf> ;
22. Loi n° 84-17 du 07 juillet 1984 relative aux lois de finances, JORADP, 10 Juillet 1984 ;
23. LOLF française, 2001. Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances, JORF n° 177, 02 août 2001 ;
24. LOLF, (2018) Loi organique n° 18-15 du 02 septembre 2018 relative aux lois de finances, JORADP n°53, 02 septembre 2018 ;
25. Maesschalck J. (2004). *The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants Ethics: Towards a Theory*, in *Public Administration*, 82 (2), pp. 465-466;
26. March J G et Simon H A, (1993), « *Organization* 2end edition, Wiley-Blackwell, 1993.
27. Mazouz B. et Leclerc J. (2008), « *La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance de l'administration publique* ». Québec : Presses de l'Université de Québec, 2008 ;
28. Mazouz, B. (2012). « *Gestion par résultats* », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca ;
29. Mazouz. B et al. (2012). « Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance » *Management International*, no. 3, vol. 16, 2012 ;
30. OCDE, (2015). « Les cadres de dépenses à moyen terme », dans *Government at a Glance 2013*, Éditions OCDE, Paris. DOI : https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-27-fr

31. OCDE, (2016). Rapport « Une meilleure planification pour une meilleure gouvernance budgétaire en Tunisie : le cadre de dépenses à moyen terme », OCDE 2016. <https://www.oecd.org/mena/governance/governance-budgétaire-Tunisie.pdf>;
32. Suet, P. (2003). « Après la réforme de la LOLF, un nouveau partage des responsabilités », Revue française de finances publiques, N°82, juin 2003.
33. Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2011). « *Public Management Reform: a comparative analysis* ». Oxford : Oxford University Press.
34. Pupion, P.-C. (2018). « Une recherche en Management Stratégique Public en quête d'un cadre théorique ». *Gestion et Management Public*, 6/3, 1, p. 6-13.
35. Zarka, M., B. Jarrosson (1995). *La stratégie reinvented*, Paris, Dunod.
36. Max Weber (1995), « *Économie et société I ; Les catégories de la sociologie* », Traduit de l'allemand par Julien Freund et autres, ed. Collection Pocket.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Abderrahmane BABENETTE, Abdelhamid SARAOU (2022), **Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance ; perception de la LOLF par les hauts cadres en Algérie**, Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, pp. 331-346.



Les droits d'auteur de tous les articles publiés dans cette revue sont conservés par les auteurs concernés conformément à la licence **Creative Commons Paternité-Pas d'utilisation commerciale - Pas de dérivation 4.0 International** (CC BY-NC 4.0).

Revue Algérienne de Développement Économique sous licence **Creative Commons Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Prevention de derivation 4.0 International** (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).