

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management E-Gouvernement

La performance dans l'administration publique

Cas : Ministère du Commerce

Élaboré par : BOURAOUI AMINA AFNANE

Encadré par : Pr. FERROUKHI AMINE

Année 2019/2020

Résumé

L'apparition au cours des dernières années de la performance est devenue omniprésente dans la sphère publique, adaptant aux entreprises publiques des méthodes et théories traditionnellement réservées au secteur privé en appuyant sur les bases du Nouveau Management Public (NMP). Ainsi, la performance qui a été cernée à sa dimension financière a passé vers une performance globale centrée sur les principes du développement durable. À travers une démarche qualitative qui s'appuie sur l'observation et des entretiens nous allons confirmer l'importance de la performance et son niveau d'intégration dans l'administration publique au sein du Ministère du Commerce, pour cela on a pris le cas SARA comme vecteur de mesure de la performance.

MOTS CLES : Performance, Performance publique, Mesure de la performance, secteur public, Indicateurs, Tableaux de Bord Prospectif.

Abstract

The emergence in recent years of performance has become omnipresent in the public sphere, adapting to public enterprises methods and theories traditionally reserved for the private sector by relying on the foundations of New Public Management (NPM). Thus, the performance that has been identified in its financial dimension has shifted towards an overall performance focused on the principles of sustainable development. Through a qualitative approach based on observation and interviews, we will confirm the importance of performance and its level of integration into public administration within the Ministry of Commerce, for this SARA case was taken as a vector for measuring performance.

Key Word: Performance, Public performance, Performance measurement, public sector, Indicators, Balanced Scorecard.

ملخص

أصبح ظهور الأداء في السنوات الأخيرة منتشرًا في كل الإدارات العامة، حيث يتم تكيف الأساليب والنظريات المخصصة تقليديًا للقطاع الخاص للمؤسسات العامة من خلال البناء على أسس الإدارة العامة الجديدة (NPM). وبالتالي، فإن الأداء الذي تم تحديده في بعده المالي قد تحول نحو أداء شامل يتمحور حول مبادئ التنمية المستدامة. من خلال منهجية

نوعية قائمة على الملاحظة والمقابلات، نؤكد على أهمية الأداء ومستوى اندماجه في الإدارة العامة داخل وزارة التجارة، لهذا أخذنا القضية SARA كوسيلة لقياس الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء العام، قياس الأداء، القطاع العام، المؤشرات، **TBP**.

REMERCIEMENT

En préambule de ce mémoire, nous remercions ALLAH pour la santé, la volonté, le courage et la détermination qui nous a donné tout au long de la préparation et l'élaboration de ce modeste travail. Le présent travail est non seulement le résultat de notre sacrifice, patience et endurance mais aussi une participation de plusieurs personnes qui nous sont chères.

Je tiens à remercier énormément et de manière très particulière mon encadreur Pr. Amine FERROUKHI pour son précieux support et ses différents conseils qu'il n'a pas cessé de me les adresser à chaque occasion.

Je tiens à remercier tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant ma formation à L'École Nationale Supérieur de Management Koléa-TIPAZA-.

Mes remerciements s'adressent aussi, à tous les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Mes vifs remerciements vont également à mon tuteur Mr BELAIFA Fouad, ainsi tout le personnel de la Direction d'informatique et la DGCERF.

Je tiens à remercier aussi très chaleureusement, mon papa ma maman, mes frères Nounoui et Billel et mes sœurs Houda et ma chère Anaïs,

A toute ma famille, mes ami (es) à tous mon entourage, un grand MERCI à vous tous.

Table des matières

TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAU	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	1-3
SECTION 1 : LA PERFORMANCE PUBLIQUE	6
I. LA PERFORMANCE :	6
1 QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ?	6
2 LES CRITERES DE LA PERFORMANCE :	8
2.1 L'EFFICACITE	8
2.2 L'EFFICIENCE	8
3 DE LA PERFORMANCE FINANCIERE A LA PERFORMANCE GLOBALE :	10
3.1 CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES	10
3.1.1 <i>Les parties prenantes contractuelle</i>	10
3.1.2 <i>Les parties prenantes diffuses</i>	10
4 DEVELOPPEMENT DURABLE	11
II. LA PERFORMANCE PUBLIQUE :	13
1 LA CONTRIBUTION DE NMP DANS LA PERFORMANCE	13
2 RECOMMANDATIONS PERMETTANT L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC :	32
SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE	15
1 LE BUT DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE SERVICE PUBLIC :	16
2 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE :	17
3 LES PRINCIPES DE LA MESURE DE PERFORMANCE :	17
3.1 PRINCIPE DE PERTINENCE :	17
3.2 PRINCIPE DE CONTROLABILITE :	17
4 LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE :	18
4.1 TABLEAU DE BORD, NOUVEL OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE	22
4.1.1 <i>Tableaux de bord</i> :	22
4.1.2 <i>Objectif du tableau de bord</i> :	23
4.1.3 <i>Les avantages d'un TB</i> :	24
4.2 BALANCED SCORECARD, UN NOUVEAU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE	24
4.2.1 <i>Le Balanced Scorecard</i> :	24
4.2.2 <i>Quatre catégories d'indicateurs</i> :	25
SECTION 3 : LES PROBLEMES SPECIFIQUES A LA MESURE DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC	29
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	33
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	33

1	PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE :	33
2	LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE :	33
3	POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE :	34
4	LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES :	35
4.1	L'OBSERVATION :	35
4.2	LES ENTRETIENS :	35
4.3	LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	36
4.4	ANALYSE DE DONNEES	36
4.4.1	<i>Retranscription de données :</i>	37
4.4.2	<i>Codage des informations :</i>	37
4.4.3	<i>Traitements des résultats :</i>	38
	CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	39
	SECTION 1 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	40
1	PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE DU COMMERCE :	40
2	ORGANIGRAMME DU MINISTERE DU COMMERCE :	42
3	PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL :	44
3.1	LA SOUS-DIRECTION DU D'DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION EST CHARGEE :	44
3.2	LA SOUS-DIRECTION DE LA MAINTENANCE ET DES RESEAUX INFORMATIQUES EST CHARGEE :	44
4	ORGANISATION DU MINISTERE DU COMMERCE	45
	SECTION 2 : SYSTEME D'ALERTE RAPIDE ALGERIEN.....	46
1	HISTORIQUE	48
2	OBJECTIF DU SYSTEME :	50
3	DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU RESEAU D'ALERTE	51
3.1	LA COMPOSITION DU RESEAU D'ALERTE RAPIDE	51
3.2	MISE EN PLACE DU RESEAU D'ALERTE	52
4	FONCTIONNEMENT DU RESEAU D'ALERTE	52
5	MANIPULATION DU SARA :	58
➤	ÉLABORATION DES STATISTIQUES :	66
	SECTION 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	68
1.	PRESENTATION DES RESULTATS	68
2.	ANALYSE DES RESULTATS	71
	CONCLUSION	73
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	76
	ANNEXES	80
	ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIE.....	81
	ANNEXE B –DIRECTION REGIONALES DU COMMERCE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

LISTE DES TABLEAU

Tableau 1:les différentes perceptions de la performance	7
Tableau 2:Les différentes actions s’inscrivant dans le champ du NMP.....	14
Tableau 3:Mesure de la performance environnementale, sociale et globale.....	19
Tableau 4:Informations par rapport aux interviewés.....	34
Tableau 5:type de codage	38
Tableau 6: traitements des résultats.....	38
Tableau 7: Organigramme de l'administration centrale.....	42
Tableau 8:Les rôles et les privilèges les entités dans le système SARA.....	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1:Triangle de la performance (Gibert 1980)	9
Figure 2:Les trois « piliers » du développement durable (Diemer, 2009).....	12
Figure 3: La performance globale	13
Figure 4:Objectif du tableau de bord.....	23
Figure 5:Les quatre perspectives d'un TBP	25
Figure 6:Les différents axes composent le BSC.....	26
Figure 7:Les enjeux de mesure de la performance	31
Figure 8: Etapes de l'analyse des données qualitative	37
Figure 9:organigramme de la structure d'accueil	44
Figure 10:Organisation du Ministère Du Commerce	45
Figure 11:Cas d'Alerte parvenue des ambassades et consulats.....	47
Figure 12: Cas d'Alerte parvenue des services Extérieurs	48
Figure 13:La composition du réseau d'alerte rapide.....	51
Figure 14:Notification par un Point de Contact.....	55
Figure 15: Notification par un Opérateur Economique	56
Figure 16: Plainte des Consommateurs	57
Figure 17: Fenêtre d'authentification	58
Figure 18:Présentation du compte notificateur.....	59
Figure 19:Création d'une nouvelle notification	60
Figure 20:Création d'une nouvelle notification	61
Figure 21:Création d'une nouvelle notification	62
Figure 22:Création d'une nouvelle notification	62
Figure 23:Création d'une nouvelle notification	63
Figure 24:Présentation du compte valideur	64
Figure 25:Création d'une plainte	65
Figure 26:Création d'une plainte	66
Figure 27: Élaboration des statistiques	67

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFNOR. : Association Française de Normalisation

BSC. :Balanced Scorecard

CACQE. : Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage

DCW. : Direction de Wilaya du Commerce

DRC. : Direction régionale du commerce

l'OCDE. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques

MC. : Ministère du Commerce

NMP. :Nouveau Management Public

PP. : Performance Publique

SARA. : Système d'Alerte Rapide Algérien

TB. : Tableau de Bord, : tableau de bord

INTRODUCTION

Le secteur public a toujours été jugé et critiqué comme, non rentable, non innovant, rigide et excessivement bureaucratique surtout que les Technologies d'Informations et de Communications (TIC) sont en perpétuelle évolution.

Pour cela, depuis les trois dernières décennies, un mouvement international qui tend vers l'inclusion du concept de la performance est l'une des théories les plus répandues ;

Des réformes menées dans les organismes publics suite au jugement et aux sérieux dysfonctionnements des administrations basé sur la transversion des méthodes et techniques de gestion du secteur privé, qui sont devenues par la suite, l'un des soucis les plus importants des pouvoirs publics, cette nouvelle réforme de la gestion publique a vu le jour à l'avènement du Nouveau Management Public, qui vise à optimiser la qualité des services rendus aux citoyens, et pour mieux répondre aux attentes et exigences des citoyens (qui peuvent être des parties prenantes, des usagers ...).

La performance a introduit des concepts nouveaux comme l'agilité, l'efficacité et l'efficience et même l'évaluation dans les entreprises publiques, de surcroît, la performance a passé d'un modèle monocritère purement financier vers un modèle multicritère qui intègre les trois piliers du développement durable, économique, social et environnemental qui est défini par une performance globale.

La mesure de la performance de sa part prend une importance centrale associée des informations financières et non financières toutes reliées à la performance globale, à cet effet, une série d'outils est proposée, Kaplan et Norton recommandent la mise en place des tableaux de bord qui est un outil traditionnel dans le marché qui contient un ensemble d'indicateurs non comptables et non financiers qui expliquent des facteurs clés de succès (Bourguignon et al., 2004)

En outre, plusieurs nouvelles méthodes ont fait leur présence afin de soutenir l'action de mesure de la performance telle que le Balanced ScoreCard traduit en français, le Tableau de Bord Prospectif qui est le fruit de recherches sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur » (Kaplan & Norton, 1990) bâti autour de quatre axes principaux que sont l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et enfin l'axe apprentissage et innovation.

De sa part, le Ministère du Commerce (noté MC) et pour faire face aux changements, une série de réformes qui vise principalement la modernisation des méthodes de gestion de ses entités et afin d'assurer un service à la hauteur requise, a mis en place un System d'Alerte Rapide Algérien (SARA), l'objectif recherché par le système est la détection des produits présentant un risque potentiel pour la santé ou la sécurité du consommateur, le cas échéant nous allons focaliser sur les outils utilisés pour la mesure de la performance dans ce projet.

Notre objectif à travers ce travail de recherche en premier lieu est de lancer une réflexion sur la nécessité de la performance dans l'administration publique, les transformations de l'environnement général et le besoin d'adaptation, deuxièmement l'introduction des TB & BSC dans les organismes qui ne cesse de s'imposer comme un outil de mesure de la performance globale. De ce fait, nous avons jugé judicieux d'énoncer une problématique

Est-ce que la valorisation de la performance dans la sphère publique émane d'une exigence de mesure ?

Des questions secondaires se sont imposés à nous, celles-ci se présentant comme suit :

« Qu'est-ce que la performance ? Comment peut-on l'évaluer ? Est-ce possible d'opérer sa mesure dans le cas des administrations publiques ? Et Quels sont les indicateurs clés de mesure de la performance ? »

Pour répondre aux questions découlant de la problématique, la méthodologie suivie est le choix d'un terrain d'étude est plus qu'essentiel, dans notre cas, nous avons opté pour des observations et des entretiens semi-directifs avec les responsables des fonctions appartenant au Ministère du Commerce. Cela étant rendu possible grâce au cadrage de notre thème qui s'est fait à partir d'une modeste recherche bibliographique.

Au plan de la répartition de notre travail de recherche, il est fort à constater qu'il est structuré en trois chapitres, chacun contenant des sections. Leurs développements se caractérisent comme suit :

➤ **Premier chapitre** : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre se trouve scindé en trois sections, voyons dans la première section comment définir le concept de performance : d'une part la performance et ses concepts, ainsi la performance publique

La seconde section porte sur la mesure de la performance, vise à comprendre et décrire la mesure de la performance afin d'expliquer les différents concepts clés liés qui seront utilisées.

Une troisième section représentant les problèmes spécifiques à la mesure de performance dans le secteur public

➤ **Deuxième chapitre** : méthodologie et contexte de recherche

Ce chapitre ayant une seule section, méthodologie de la recherche est consacrée à la mise en exergue de la méthodologie entreprise pour la collecte et l'analyse des données ainsi que du choix de l'échantillon.

➤ □ **Troisième chapitre** : résultat et discussion

Ce dernier chapitre étant divisé en deux sections, la première (contexte organisationnel), elle a pour but d'identifier l'organisme d'accueil. Quant à la deuxième section résultat et discussion, a pour objectif de présenter les données recueillies qui vont nous aider à nous prononcer par rapport aux questions de recherches émises.

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature

L'objet de ce chapitre est d'expliciter, en premier lieu, le concept de la performance, selon Adrien PAYETTE : « Il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une », puis nous ferons état des différents outils de mesure de la performance, notamment le Balanced Scorecard (section 2).

Section 1 : la performance publique

I. La performance :

Avant de présenter brièvement les éléments constitutifs du processus de la démarche performance, il semble opportun de définir le concept de la performance.

1 Définition de la performance

Étymologiquement « performance » vient du verbe anglais « to perform » issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir. Les gestionnaires, à l'instar de Philippe Lorino, qualifient la performance comme Outil d'évaluation d'une activité, la performance qualifie « le rapport existant entre les ressources consommées par cette activité (son « coût ») et l'importance des besoins sociaux auxquels elle permet de satisfaire (sa « valeur ») » (Lorino Philippe, 1998)

En arrière-plan de cette notion de performance, on retrouve donc toujours le couple « valeur/coût », désigné selon les contextes par les couples « qualité-prix », « utilité-prix », « Efficacité-efficience » (idem)

Ainsi, la performance dans la gestion n'implique ni moins de dépenses, ni plus de dépenses. Elle consiste à simplement « dépenser mieux afin que le citoyen/contribuable ressente l'impact et les effets de sa contribution, tout en assurant une gestion rationnelle des deniers publics » est noté par Zahed Mahrez, (2016).

De plus, la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeurs. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeurs est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens. (Virginie GaLdeMar, Léopold GiLLeS, Marie-Odile SiMON 2012)

Bourguignon, (2000) ajoute que la performance est définie « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du

processus qui mène au résultat (action) ».

Ainsi, l'atteinte de la performance dépend de l'application d'une démarche de performance qui peut être définie comme étant « un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte de résultats prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service, d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés ». (La démarche de performance – Guide méthodologique de la LOLF française – 2004)

Pour conclure, et selon Tchankam (1998), cette diversité de points de vue existe dans toute activité. De multiples disciplines et domaines qui s'intéressent à la performance, chacun dans sa propre langue, fournissent un moyen de nommer, décrire et expliquer ce concept, le tableau ci-dessous nous résume plusieurs exemples de définition du concept.

Tableau 1: les différentes perceptions de la performance

Auteurs	Perceptions de la performance
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active, ...en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

(Source : Tchankam (1998), p.53)

2 Les critères de la performance :

-Le concept de performance est divisé en deux concepts : efficacité et efficience

2.1 L'efficacité

Pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires.

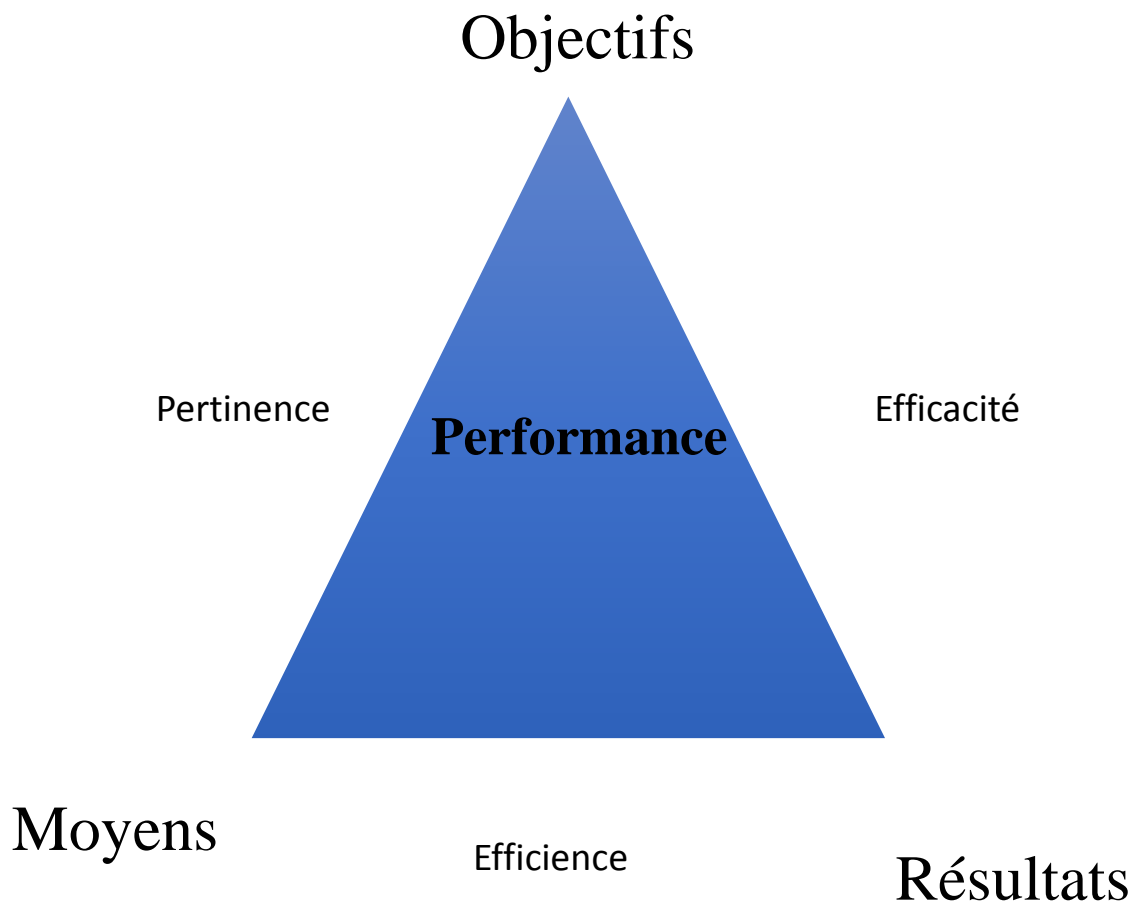
Concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. L'évaluation de l'efficacité analyse l'adéquation entre les résultats réels et les objectifs visés (soit les valeurs-cibles définies dans le programme politico-administratif et les éventuels plans d'action). Elle met en rapport les effets escomptés - par rapport au problème collectif à résoudre - avec ceux qui apparaissent dans la réalité sociale. À ce niveau, il s'agit donc de tester la validité empirique de l'hypothèse causale d'une politique publique (Knoepfel Peter & Varone Frédéric. 1999)

2.2 L'efficience

Désigne « le rapport entre les biens ou les services produits et les ressources utilisés (productivité), établis en fonction du niveau de service requis (qualité des services) pour l'atteinte des résultats d'un programme » (Maazouz/B.Leclerc, 2008. P 172)

Gibert (1980), place la performance au centre du triangle regroupant les concepts d'efficience, d'efficacité et de pertinence (Figure 1). Ces concepts peuvent être définis dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure 1: Triangle de la performance (Gibert 1980)



Source : Gibert 1980

-l'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

-l'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.

-l'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources. (Nicolas Maranzana, 2010)

3 De LA PERFORMANCE FINANCIERE A LA PERFORMANCE GLOBALE :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs appelés parties prenantes ou *stackholders* (actionnaires, clients, fournisseurs, employés, syndicat, associations...etc.) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. (Berland et Renaud, 2007). C'est là où le concept de performance globale a émergé.

3.1 Classification des parties prenantes

Défini par Freeman (1984) comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise/l'organisation, attend des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) proposent une classification des parties prenantes en fonction du caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'organisation et définissent :

3.1.1 Les parties prenantes contractuelle

Comme les acteurs en relation directe et contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, ...),

3.1.2 Les parties prenantes diffuses

Comme les acteurs situés aux alentours de l'entreprise et pouvant affecter ou être affectés par celle-ci sans forcément avoir un lien contractuel (pouvoirs publics, associations, ONG...).

La performance financière ne suffit pas pour évaluer la performance. Elle s'est élargie pour prendre en compte «la responsabilité sociale ». Le concept de la performance globale est apparu en Europe avec l'émergence du développement durable, mais ses prémices existent dans des concepts antérieurs tels que la responsabilité sociale (apparu la première fois aux USA). (Loubna B, Driss A, 2016)

4 Développement Durable

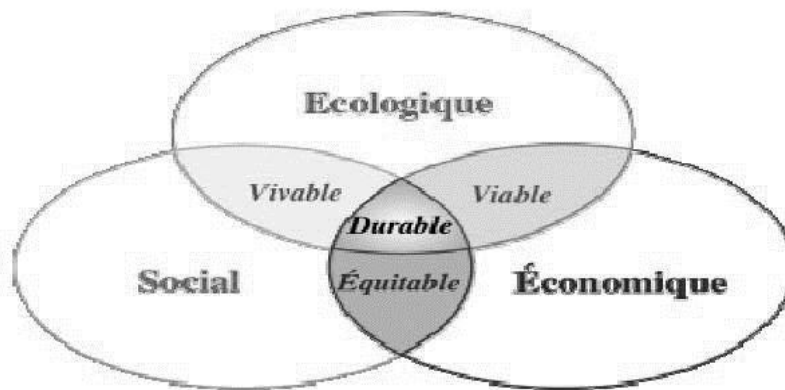
L'idée de développement durable découle de la nécessité de considérer le système économique mondial, l'écologie et la société. Ce concept constitue l'essence indivisible de la croissance économique, de l'équité sociale et de la protection de l'environnement. (Amal Hamhami, 2012.)

Il convient de rappeler d'abord, qu'avant d'aboutir au concept du développement durable, on évoquait les limites de la croissance (1971), puis le développement écologique (1972), le terme développement durable ne fut utilisé pour la première fois qu'en 1981 par l'Union Internationale (Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh 2016), suite à la création d'une commission sur l'environnement et le développement dirigé par Gro Harlem Brundtland (à l'époque Premier ministre en Norvège) et pour le compte de l'ONU. En 1987, cette commission (dite Commission Brundtland, du nom de sa présidente) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». (Amal Hamhami).

Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale RSE. Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes (Dohou et Berland, 2007).

Les trois piliers du développement durable sont l'économique, le social et l'environnemental. Ils sont souvent représentés par trois cercles qui s'entrecroisent (Ernult et Ashta, 2007).

Figure 2: Les trois « piliers » du développement durable (Diemer, 2009)



Source : Diemer 2009

L'approche de la performance est devenue plus globale en incluant les deux dimensions sociale et environnementale,

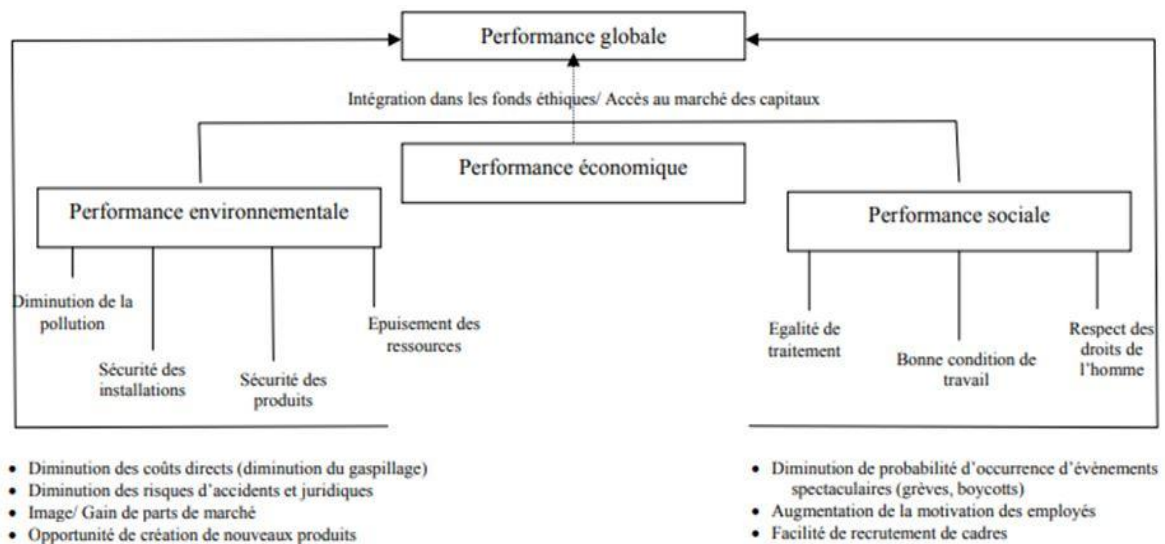
La performance globale est définie « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Renaud, Berland 2007).

La conception de la performance selon une approche globale (environnementale, sociale et financière) consiste à rendre opérationnel le concept du développement durable, grâce à l'utilisation des indicateurs de mesure de nature financière (tableaux de bord, ratios, etc.) et socio-environnementale (normes, codes, etc.).

Cette approche permet à l'entreprise d'améliorer sa performance à un niveau plus important que celle obtenue par des mesures purement financières ou étroitement sociétales.

Le schéma suivant représente les principales composantes de la performance globale.

Figure 3: La performance globale



Source : Reynaud, 2003

II. La performance publique :

Le secteur public est souvent jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement (effet Léviathan), non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée ainsi que les méthodes de management du secteur privé supérieur à celles du secteur public (Amar et Berthier, 2007), au cours des deux dernières décennies, l'émergence du Nouveau Management Public (NMP) s'est adaptée aux modes de gestion du secteur public traditionnellement réservés au secteur privé, ce qui a contribué à réduire la divergence et la séparation entre les secteurs publics et privés, de même les méthodes de management du secteur privé peuvent lui être transposées, contribuant ainsi à l'émergence du Nouveau Management Public également appelé aussi Nouvelle Gestion Publique (NGP).

1 La contribution de NMP dans la performance

Le NMP a pour finalité l'amélioration de la performance et la modernisation des organisations destinées au service public. La conception de l'administration selon le NMP repose sur l'atteinte des résultats et la satisfaction des clients, à l'opposé de l'administration wébérienne où l'objectif est le respect des règles et des procédures en

privilégiant une gestion axée sur les moyens et non sur les objectifs.

Chose certaine, c'est que NMP est devenu l'outil privilégié pour interroger, de façon responsable, les pratiques et la gestion de la performance des organisations publiques. (Bachir Mazouz et Jean Leclerc ,2008).

De nombreuses actions s'inscrivent dans le champ du NMP. Comme nous l'indique ce tableau, le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégiques, finance, marketing et ressources humaines qui se résume dans ce tableau :

Tableau 2:Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprise publique, externalisation (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonction politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : AMAR Anne et BERTHIER Ludovic 2007

Le comité du management public de l'OCDE (PUMA), qui a eu une influence importante dans la diffusion du NPM (Sahlin-Andersson, 2000, 2001) définit le management public comme suit : « un nouveau paradigme a émergé, visant à diffuser une culture de

performance dans un secteur public moins centralisé.

La performance publique peut donc être comprise comme étant la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficacité de la gestion. Autrement dit, dans le secteur public, « c'est l'intérêt général qui définit la valeur de ce que fait l'administration ; la performance se définit donc par rapport à l'intérêt général ». (INGLEBERT Xavier. 2009. p141).

Section 2 : Mesure de la performance

Depuis 1980, la majorité des gouvernements occidentaux ont pris conscience de l'urgence d'optimiser les ressources et les structures de services publics. Plusieurs préceptes ont présidé à l'élaboration, l'adoption et l'application de mesures de la performance pressenties comme idéales dans le service public. (Denis Proulx, 2006, P 38).

Selon Anthony (1988). « Un système de mesure de performance est simplement un mécanisme pour améliorer la probabilité du succès de l'entreprise à l'implantation de la stratégie ».

GIRAUD F. et Al (2002) signalent que La mesure de la performance peut être :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, par exemple la mesure du profit, ...
- Non financière : exprimée en unités autres que financières et ne Provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- A posteriori : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultats ou indicateurs de reporting.
- A priori : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage. (HERBI I et AIT MAMMAR L, 2012).

1 Le but de la mesure de la performance dans le service public :

Bird et al. (2003) ont explicité pourquoi la mesure de la performance est nécessaire dans les services publics et comment cela pourrait être mieux fait. Dans la revue qui portait le titre « performance indicators : good, bad, and ugly », sont présentées les trois raisons principales pour mesurer la performance des services publics :

1. Pour voir ce qui fonctionne : les citoyens veulent des services de haute qualité et les gouvernements souhaitent qu'ils soient fournis de manière efficace. Il est donc logique de mesurer la performance pour voir quelles approches sont les plus efficaces et les plus efficientes.
2. Identifier les compétences fonctionnelles : la deuxième raison de la mesure de la performance est d'identifier les employés les plus performants et de comprendre pourquoi ils réussissent si bien, afin d'encourager les meilleures pratiques.
3. Soutenir la responsabilité publique : les services publics sont principalement financés par la fiscalité, il semble raisonnable que le public sache dans quelle mesure ces services sont fournis.

En outre, Bachir Maazouz et Jean Leclerc (2008) à expliquer le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité.

Au final, mesurer la PP vise à obtenir des informations fiables et régulières sur la contribution des politiques publiques à résoudre des problèmes collectifs - soit à satisfaire des besoins sociaux reconnus - et sur les aptitudes des institutions administratives à allouer de manière efficiente les ressources de l'État – soit à gérer la production des prestations publiques. (Knoepfel Peter & Varone Frédéric. 1999).

2 Les indicateurs de performance :

Pour P. Lorino (2003, p.132), un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Et Selon Maazouz et B (2008, p.173). Leclerc L'indicateur constitue un « paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation : coût de revient, taux de réussite, ratio... ».

Le nombre des indicateurs doit être réduit au nécessaire pour décrire clairement ce qu'il doit être réalisé.

3 Les principes de la mesure de performance :

Deux principes importants doivent être suivis lors de la mesure de la performance,

Principe de pertinence et principe de contrôlabilité :

3.1 Principe de pertinence :

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise/organisation ;
Par conséquent, le principe repose sur l'hypothèse d'un partage clair et explicite des responsabilités. Pour mettre en œuvre ce principe, des objectifs de vérification doivent être clairement établis (GIRAUD.F et all.2002, p.72).

3.2 Principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser ;
En d'autres termes, il stipule de tous les éléments contrôlables doivent être inclus dans L'évaluation des performances. Sinon, nous risquons que ces éléments ne soient pas gérés par les manager. (GIRAUD.F et all, 2005).

En plus de ces deux principes essentiels à la mesure de la performance, on peut trouver d'autres principes moins importants que les deux premiers mais, qui ont une valeur ajoutée et qui restent non négligeables, tel que le principe de fiabilité, le principe de simplicité et

lisibilité, le principe de sélectivité. (Herbi I et Ait Mammar L, 2012).

4 Les outils de mesure de la performance :

Bien entendu, la performance globale est le résultat de l'interaction entre les trois aspects du développement durable. Cependant, en raison de sa complexité, aucune entreprise/organisation ne peut mesurer le degré d'intégration des trois aspects du développement durable ou son retour sur investissement.

Le tableau ci-dessus présente les outils déjà existant pour se rapprocher de cette performance globale :

Tableau 3: Mesure de la performance environnementale, sociale et globale

Dimensions du développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. »
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).

Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (Art. L 438-3 du code du travail).

Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000 ¹	La norme ISO 26000 donne des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001 (OIN, 2010).
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hackers, 2001). • TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : DOHOU et BERLAND, 2007.

La conception de la performance selon une approche globale (environnementale, sociale et financière) consiste à rendre opérationnel le concept du développement durable, grâce à

¹ Il est à noter que nous avons modifié le contenu de la norme ISO 26000 qui figurait sur le tableau de Dohou et Berland (2007), vu que celle-ci a été adoptée en 2010. (Loubna, 2016)

l'utilisation des indicateurs de mesure de nature financière (tableaux de bord, ratios, etc.) et socio-environnementale (normes, codes, ...etc.). Cette approche permet à l'entreprise d'améliorer sa performance à un niveau plus important que celle obtenue par des mesures purement financières ou étroitement sociale.²

4.1 Tableau de bord, nouvel outil de mesure de la performance

Dans un nouvel encadrement, les tableaux de bord (TB) participent à une gestion basée sur les performances. Cet outil est déjà très ancien dans le secteur privé, et il a été fortement intégré au secteur public, soit dans son origine que dans sa mise en œuvre.

4.1.1 Tableaux de bord :

Être performant implique d'être, à la fois, efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectifs par la juxtaposition des prévisions et des réalisations. (TOUMI KHADIDJA)

Le TB est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs, est noté par M. BENAMAR Mohammed

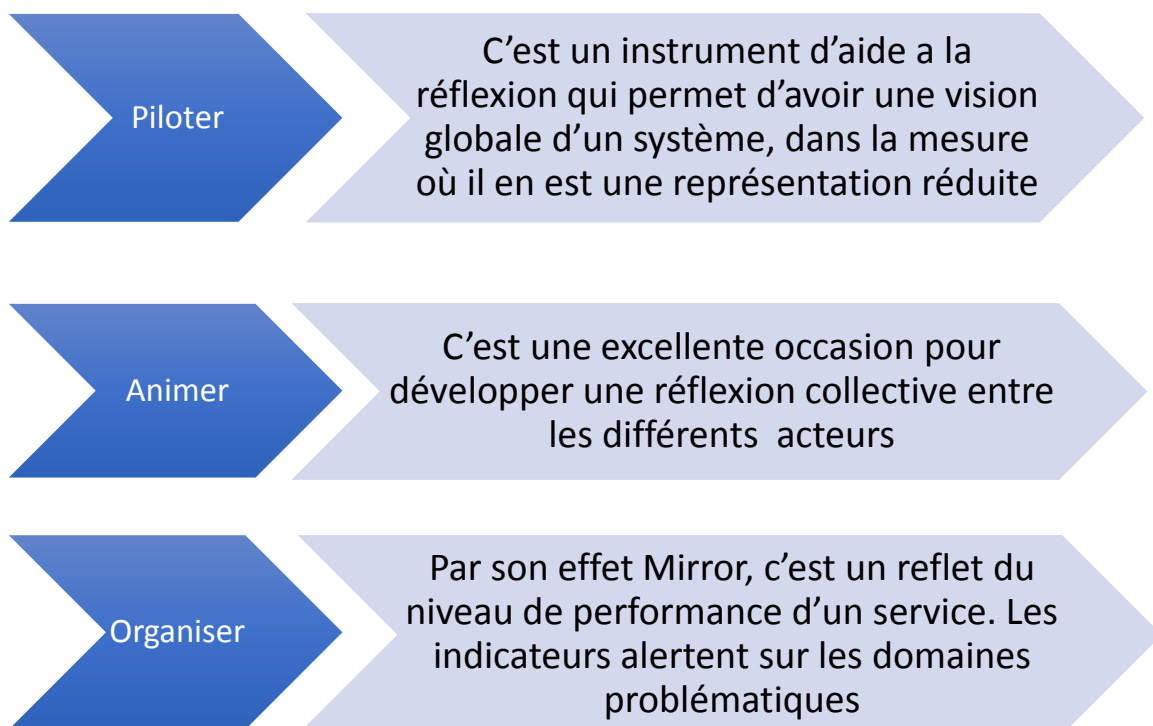
L'AFNOR définit un tableau de bord comme un « outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs » (AFNOR 2000). Son but est de mettre en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus. (Maranzana, 2009, P 61)

4.1.2 Objectif du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il l'aide à la prise de décision en lui apportant une information adaptée aux besoins de sa gestion (M. BENAMAR Mohammed).

Le TB est un outil d'aide au manager en trois dimensions, pour :

Figure 4: Objectif du tableau de bord



Source : trésorerie générale du royaume, contrôle de gestion et tableau de bord, ESCA management DEVELOPEMENT CENTER

4.1.3 Les avantages d'un Tableau de Bord :

Selon Nadir MOUFAKKIR (2012) :

- Il est centré sur les informations essentielles pour la prise de décision.
- Il permet un dialogue permanent entre les partenaires en vue d'une action aussi efficace que possible.
- Il permet de justifier et de faire accepter par les responsables la mise en place d'un système d'information.

4.2 Balanced Scorecard, un nouveau système de mesure de la performance

La BSC est un outil de management, qui permet aux organisations de clarifier leur vision et leur stratégie et de les traduire en actions (Pangloss n°35 1 Mai 2005).

4.2.1 Le Balanced Scorecard :

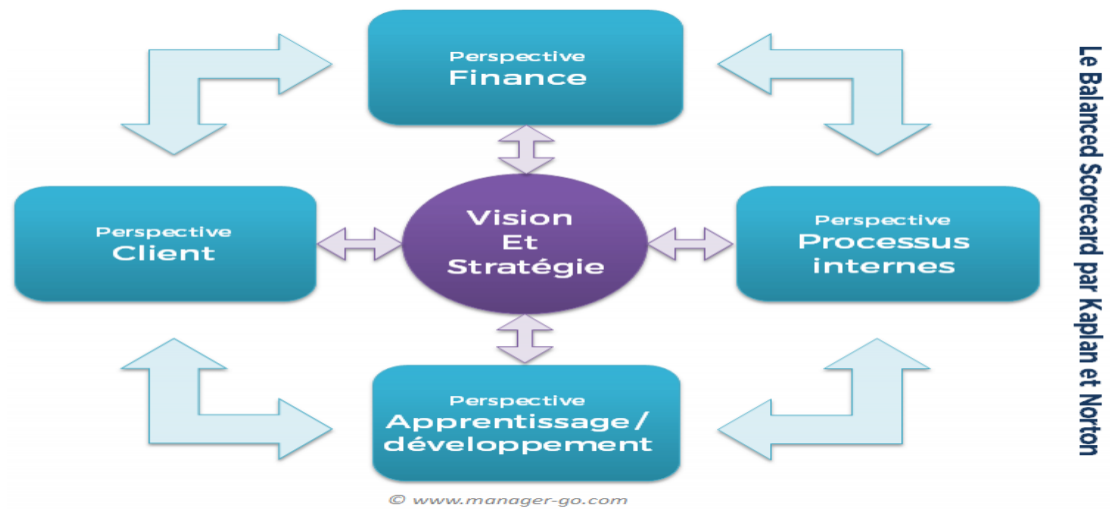
Il est né d'une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon, des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrée sur le suivi des résultats financiers. (Meyssonier et choffel 2005), Aux États-Unis, il a été promu au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels, trop centrés sur les seuls indicateurs financiers.

Le BSC propose quatre catégories d'indicateurs, reliées entre elles par des relations de cause à effet : des indicateurs de résultat financier, des indicateurs de satisfaction des clients, des indicateurs liés aux processus internes, des indicateurs d'apprentissage (Françoise GIRAUD et Al, 2005), Il fournit en effet un retour non seulement sur des processus internes, mais également sur des résultats externes, afin d'améliorer continuellement la performance stratégique et les résultats. Quand elle est complètement déployée, il est organisé autour de quatre axes principaux que sont :

- 1) L'axe financier,
- 2) L'axe clients,
- 3) L'axe processus internes
- 4) L'axe apprentissage et innovation.

(Kaplan et Norton, 1992)

Figure 5: Les quatre perspectives d'un TBP



Source : Kaplan et Norton, Le TBP 1999

4.2.2 Quatre catégories d'indicateurs :

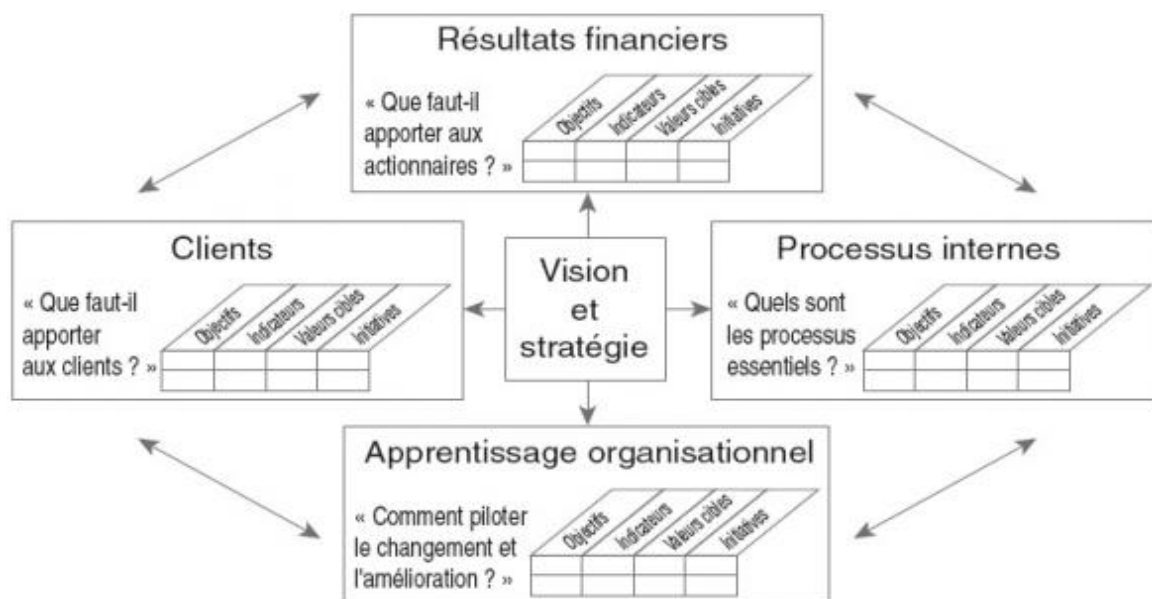
Le BSC propose quatre catégories d'indicateurs, reliées entre elles par des relations de cause à effet : des indicateurs de résultat financier, des indicateurs de satisfaction des clients, des indicateurs liés aux processus internes, des indicateurs d'apprentissage. Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR. (2005, P64,)

- **Des indicateurs de résultats financiers** : qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, et permettent « d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées » (Kaplan R et Norton D, 1998), ces indicateurs portent en général sur la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires ...etc. ;
- **Des indicateurs satisfaction des clients** : Ils correspondent à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière ;

Ces indicateurs contiennent d'une part

- **Des indicateurs liés aux processus internes** : qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux : une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation, de service après-vente. Cette catégorie est elle-même considérée comme un déterminant de la satisfaction des clients, d'autre part elle permet d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. ;
- **Des indicateurs d'apprentissage** : enfin, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information, Kaplan et Norton soulignent que « l'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes et la procédure ». Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories. MAHMOUDIA Mehenna, (2012).

Figure 6: Les différents axes composent le BSC



Source : Kaplan R. et Norton Comment utiliser le tableau de bord prospectif, 2001

Section 3 : Les problèmes spécifiques à la mesure de performance dans le secteur public

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeurs. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeurs est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens. (Virginie GaLdeMar Léopold GiLLeS Marie-Odile SiMON ,2012), le concept de performance n'a que très rarement fait l'objet d'une définition étroite. Cerner la performance, dans la sphère publique, est éminemment compliqué (Thomas, 2005)

Si la performance est un concept récent dans le discours managérial de l'administration publique, la mesure de la performance, pour sa part, est encore fort peu développée dans la sphère publique. Les indicateurs de résultats, sur lesquels elle devrait s'appuyer sont encore rares et, lorsqu'ils existent, ils sont souvent trop différents pour qu'on puisse en tirer des comparaisons valables (Côté et Mazouz, 2005).

Denis Proulx, (2006) signale qu'en d'autres termes, la performance des activités et des organisations appartenant à l'État ne peut être appréhendée de la même manière que celle de l'entreprise (Drucker, 1989 et 1995 ; Simon, 1997). En plus de la nature complexe des missions et des valeurs à la base des configurations structurelles et des modes de fonctionnement et de gestion des organisations publiques, il y a les soubassements idéologiques, juridiques et sociopolitiques sous-jacents à la finalité publique. Ces derniers continuent de miner les fondements économiques et l'utilité managériale de tout modèle qui voudrait réduire et expliquer la performance de la sphère publique en faisant référence à l'efficience et à l'efficacité (Mayston, 1985) des systèmes. Les évaluateurs, les méthodes d'évaluation, les indicateurs et les systèmes de mesures doivent intégrer l'équité comme critère important d'évaluation d'un organisme, d'un ministère, d'une politique ou d'un programme public (Fouchet, 1998 ; Boyne et Walker, 2005). Par conséquent, il est peu probable de voir émerger une définition de la performance qui soit universelle et applicable en même temps à l'entreprise et aux organisations de l'État. Il demeure que la juste mesure de la performance reste difficile à saisir dans l'ensemble de l'appareil d'État, notamment à cause du

fait que des unités administratives ou des ministères ne dispensent pas directement de services aux citoyens

Ces dernières années, nous sommes passés d'un modèle de performance unidimensionnel vers un modèle multidimensionnel qui intègre les attentes des différentes parties prenantes (actionnaires, clients, employés ou tiers externes). Les standards de performance et d'évaluations des mêmes parties prenantes peuvent également être différents, en fonction des souhaits sociaux, du niveau de concurrence et, plus généralement, de l'environnement de l'entreprise. Les conditions de performance sont parfois difficiles à accorder voire contradictoires et le rôle des administrateurs est généralement similaire à ces normes.

Le schéma ci-dessous illustre l'enjeu de la mesure :

Figure 7: Les enjeux de mesure de la performance



Source : « Comment accroître les performances par un meilleur management », Pangloss, n° 35, mai 2004,

5 Recommandations permettant l'amélioration de la performance dans le secteur public :

Selon (ABID N, BELAIDI A, 2015) Pour s'inscrire dans une démarche du nouveau management public plusieurs solutions sont envisageables, parmi ces solutions on peut citer :

- Accroître les marges de manœuvre des gestionnaires en leur donnant plus d'autonomie sur le plan managérial et financier pour favoriser l'initiative individuelle et la flexibilité pour leur permettre de mieux répondre aux attentes des citoyens ainsi que toutes les autres parties prenantes, tout en précisant leurs responsabilités, leurs devoirs et leurs droits ;
- Une plus grande décentralisation et Délégation des pouvoirs aux seins de l'organisation.
;
- L'amélioration des modes de contrôle et de pilotage en articulant : le contrôle de gestion pour optimiser le rapport entre les ressources allouées et les objectifs visés et les instruments de contrôle mesurant l'efficience, l'efficacité, l'effectivité.
- Rapprochement entre la société de service public et les clients, ce rapport devrait être institutionnalisé sous la forme d'indicateurs de satisfaction des clients.
- La détermination d'objectifs explicites et quantifiables et l'appui sur des leviers de motivation par des évaluations systématiques et par une gestion par les résultats favorisant une certaine compétition à l'intérieur de la société.
- Une plus grande transparence, simplification des démarches et des procédures, et amélioration de l'accès à l'information.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir présenté les modèles théoriques dans le chapitre précédent en ce qui concerne, la performance publique, la mesure de la performance et les problèmes spécifiques à la mesure de performance dans le secteur public.

Dans ce chapitre nous allons justifier l'approche méthodologique retenue dans le cadre de cette recherche en indiquant la posture épistémologique choisie, ainsi que la présentation des techniques utiliser dans la collecte et de traitement des données, ensuite l'analyse des données afin d'atteindre les objectifs de cette étude.

Section 1 : méthodologie de la recherche

1 Paradigme épistémologique :

Le paradigme épistémologique est la première phase d'une recherche car toute recherche comprend un paradigme épistémologique, en sciences de gestion, il existe deux principaux paradigmes épistémologiques qui gèrent les recherches : le positivisme et le constructivisme

Dans notre étude le paradigme suivi est le paradigme constructiviste, « *qui consiste en un ensemble de connaissance relatives à l'expérience humaines du projet étudié qui confronte l'expérience connue dans le terrain* » GAVARD-PERRET (2012).

En d'autres termes, le chercheur qui choisit le paradigme épistémologique constructiviste est une personne qui doit développer ses talents et construire ses connaissances par des actions et des circonstances.

2 La démarche méthodologique :

La démarche méthodologique est la deuxième étape d'une recherche, car elle nous guide à choisir les outils que nous allons utiliser pour aboutir les résultats. Dans notre étude on s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste et nous avons opté pour une méthode qualitative avec une démarche inductive en partent du particulier au général

Pour la raison que cette recherche soit complexe qui contient des données difficilement quantifiables et qui demande strictement d'être sur le terrain afin d'observer pour une

interaction avec des personnes du terrain pour une meilleure collecte de données mais aussi pour analyser profondément les données.

« Les études qualitatives permettent la connaissance approfondie de phénomènes complexes, à la différence des études fondées sur des mesures », L'Agence de la santé publique du Canada (2016, p.198).

Notre étude ne pourrait se conduire qu'avec des entretiens semi-directifs a avec des cadres du ministère du commerce projet...) pour nous approfondir sur l'opérationnalité d'une mesure de la performance, et avant sur l'existence des outils nécessaires à cet effet (BSC, PD,...) .

3 Population et Échantillonnage :

Le choix des interviewés a été effectué initialement à partir de leur contribution à la mesure de la performance au niveau du ministère ainsi ciblé les délégués acteurs qui ont une touche dans Le Système d'Alerte Rapide Algérien (SARA), Qui ont des rôles bien définis et qui sont bien placés pour nous répondre aux différentes questions et nous fournir l'information fiable concernant pour bien mener notre étude.

Tableau 4:Informations par rapport aux interviewés

N°	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien	Type de l'entretien	Date	Ancienneté
I.1	Sous-directeur	1 h	Physique	26/08/2020	27 ans
I.2	Inspectrice principale de la répression des fraudes	1 h	Physique	02/09/2020	10 ans
I.3	Ingénieur en informatique	50 min	Physique	02/09/2020	17 ans
I.4	Chef de bureau	20 min	Téléphonique	01/09/2020	9 ans
I.5	Chef de bureau	40 min	Téléphonique	03/09/2020	10 ans

Source : Elaboré par nous-mêmes

4 Les outils de collecte de données :

Les techniques de collecte de données qualitatives utiles pour mener notre recherche sont

4.1 L'observation :

Souvent utilisée par les chercheurs, Selon (Véronique Messenger Rota 2009) : cette technique est efficace pour bien comprendre le comportement des utilisateurs sur leur poste de travail ou autour du poste de travail. En notant toutes les astuces qu'un utilisateur trouve pour compenser les manques d'une application.

L'observation peut être définie, comme « une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. » (Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 166)

Le but des observations concrètes sur le terrain est de compléter les informations obtenues à partir des entretiens et les informations obtenues à partir des documents internes pour comprendre le point de vue des gens sur la situation réelle et complexe des deux entreprises.

4.2 Les entretiens :

Les entretiens réalisés au sein de Ministère du Commerce sont des interviews individuelles semi-directives visant à collecter des données en interrogeant les participants en face à- face et aussi et à distance (téléphone, moyen de communication disponible).

L'entretien semi-directif « l'entretien n'est pas complètement libre et pas dirigé non plus mener par un nombre de questions établies par un guide d'entretien qui permet de recueillir des informations nécessaires ainsi les questions ne sont pas posées obligatoirement dans. Cependant, l'ordre le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement » PAUL N'DA (2015, p144).

Pour obtenir des informations plus détaillées et expliquer nos résultats plus tard, nous avons décidé de mener des entretiens, après l'observation déjà faite ;

Nous avons utilisé cet outil vu que nous avons opté pour une recherche quantitative dans notre recherche, dont nous avons conçu un guide de l'entretien semi-directif qui est « le plus utilisé en gestion » (Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 112).

Nous avons choisi cinq (5) personnes pour l'entretien, notre choix était fait par rapport à des personnes qui sont dans des positions sensibles, et qui ont des rôles importants dans ce projet, et d'autres qui sont partenaires dans la réalisation de ce projet, la durée de l'entretien a été prévue entre 40 et 80 minutes par personne, qui est composé de 23 questions qui forment 4 thématiques, ou l'entretien commence par une présentation de l'étudiant, le thème de l'entretien, l'objectif de cet entretien et une explication du contenu de l'entretien, puis le passage aux questions dont nous l'avons déjà préparé, la prise des notes et l'écriture directe était la méthode suivie dans l'enregistrement des réponses.

4.3 La recherche documentaire

« C'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche » (par la bibliothèque de l'université d'Avignon, méthodologie de recherche, 2013).

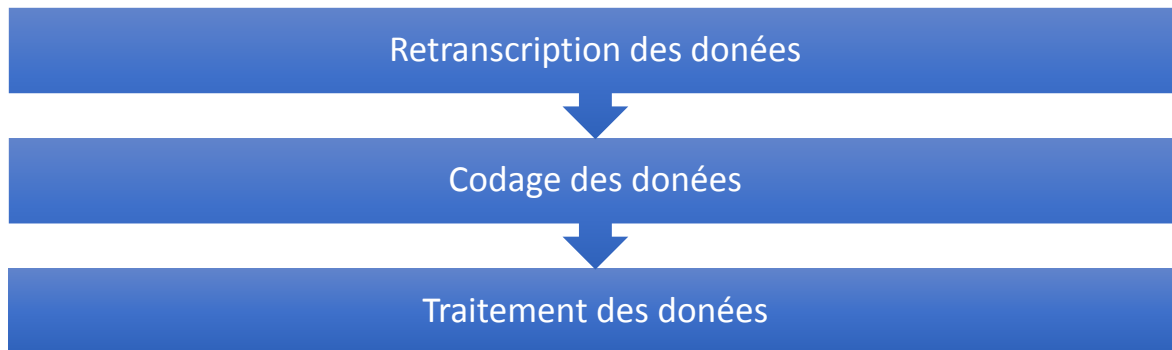
Dans notre travail de recherche nous avons utilisé différentes sources de recherche documentaire telles que les livres, les thèses, des articles de revue et des sites web à travers la bibliothèque de notre école et aussi par des moteurs de recherche du web, aussi des documents internet de l'entreprise où nous avons effectué notre stage qui présente une source importante d'informations fiables et actuelles, telle que les organigrammes, ces sources sont en relations avec notre thématique.

4.4 Analyse de données

Les données collectées du terrain en utilisant divers supports, sont traitées et analysées par la technique de l'analyse du contenu, car elle est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Méthodes de collecte des données dites passives), Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification.

L'analyse de données selon cette méthode se fait en suivant 3 étapes :

Figure 8: Etapes de l'analyse des données qualitative



Source : (ANDREANI et CONCHON, 2005 b, p. 3)

4.4.1 **Retranscription de données :**

Avant de poursuivre l'analyse des résultats, il est important de retranscrire les données collectées par des interviewés et de collecter les informations recueillies à l'état brut, mot par mot sans changer le texte ni l'interpréter. (Andreani, et al, 2015).

Nous précisons que les entretiens ont été enregistrés sur la bande sonore puis retranscrit. Ça nous a permis d'organiser les informations recueillies sans subjectivité, et en éliminant les sujets et les expressions hors du contexte, et en mettant en valeur les éléments pertinents qui font l'objet de notre travail de recherche.

4.4.2 **Codage des informations :**

Il s'agit du codage des informations, les données brutes (entretiens) sont affectées à des catégories et ainsi codées ce qui permet d'identifier le contenu. Il existe deux types de codage : codage ouvert, codage fermé. Le tableau ci-dessous représente les deux types de codage :

Tableau 5: type de codage

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre projet d'étude le codage choisi est le codage ouvert car l'analyse des résultats obtenus se fait à partir du verbatim lors de la transcription des entretiens.

4.4.3 Traitements des résultats :

« Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique » (ANDREANI, CONCHON, 2001).

Tableau 6: traitements des résultats

Traitement sémantique	Traitement statistique
<ul style="list-style-type: none"> • Traitement manuelle des données • Analyse empirique des idées, des mots, et de leur signification 	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement informatique • Analyse statistique des données

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Durant ce dernier chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil, dans en deuxième section, les résultats obtenus depuis les entretiens menés auprès des responsables de Ministère du Commerce à la fin nous analyserons ces résultats.

SECTION 1 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL

***I* Présentation générale du Ministère du Commerce :**

Le ministère du commerce (MC) veille au bon fonctionnement des structures centrales et déconcentrées, des établissements et des organismes relevant de son département.

Au titre de la prise en charge de ses attributions, le ministre du commerce met en place le cadre organisationnel ainsi que les moyens humains, financiers et matériels nécessaires à la concrétisation des objectifs qui lui sont assignés.

- a) En matière de commerce extérieur, le ministère du commerce est chargé :
 - D'élaborer et/ou de participer à la mise en place du cadre institutionnel et réglementaire relatif aux échanges commerciaux ;
 - D'élaborer et de proposer toute stratégie de promotion des exportations hors hydrocarbures ;
 - De veiller au développement et à la mise en place d'un système d'informations statistiques sur les échanges commerciaux internationaux.

- b) En matière de régulation et de promotion de la concurrence, le ministère du commerce est chargé :
 - De proposer toute mesure de nature à renforcer les règles et les conditions d'exercice d'une concurrence saine et loyale sur les marchés des biens et services ;
 - De proposer et de veiller à la mise en œuvre, avec les institutions concernées, de toutes dispositions relatives aux conditions et aux modalités de création, d'implantation et d'exercice des activités commerciales et des professions réglementées.

- c) En matière de qualité des biens et services et de protection des consommateurs, le ministère du commerce est chargé :

- De déterminer, en concertation avec les départements ministériels et organismes concernés, les conditions de mise à la consommation des biens et services en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité ;
 - D'encourager le développement des laboratoires d'analyses et de proposer les procédures et méthodes officielles d'analyse dans le domaine de la qualité.
- d) En matière de contrôle économique et de répression des fraudes, le ministère du commerce :
- Organise, oriente et met en œuvre le contrôle et la lutte contre les pratiques commerciales illicites, les pratiques anticoncurrentielles, les fraudes liées à la qualité et à la contrefaçon,
 - Réalise toute enquête économique approfondie et saisit, le cas échéant, les instances judiciaires.
- e) En matière d'études et d'information économiques et commerciales, le ministère du commerce est chargé :
- De réaliser les études prospectives sur le développement économique et les échanges commerciaux internationaux ;
 - De veiller à la mise en place de banques de données relatives au commerce intérieur et aux échanges internationaux ;
 - De contribuer à l'organisation et au développement d'un système national d'information économique.

2 Organigramme du Ministère du Commerce :

Sous l'autorité du Ministre, l'administration centrale du ministère du commerce comprend :

Tableau 7: Organigramme de l'administration centrale

Le Secrétariat General	Le Secrétariat Général est assisté de deux (02) directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau ministériel de la sûreté interne d'établissement et celui du courrier
Le Cabinet	Le Chef de Cabinet est assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse
Inspection Générale	L'Inspecteur Général est assisté de huit (8) inspecteurs.
La Direction Générale du Commerce Extérieur	<p>Organisée en quatre (4) directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La direction du suivi et de la promotion des échanges commerciaux ; - La direction des relations avec l'organisation mondiale du commerce ; - La direction du suivi des accords commerciaux Régionaux et de la coopération ; - La direction des relations commerciales Bilatérales ;
La Direction Générale de la Régulation et de l'Organisation des Activités	<p>Organisée en quatre (4) directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La direction de la concurrence ; - La direction de la qualité et de la consommation ; - La direction de l'organisation des marchés, des Activités commerciales et des professions réglementées ; - La direction des études, de la prospective et de l'information économique

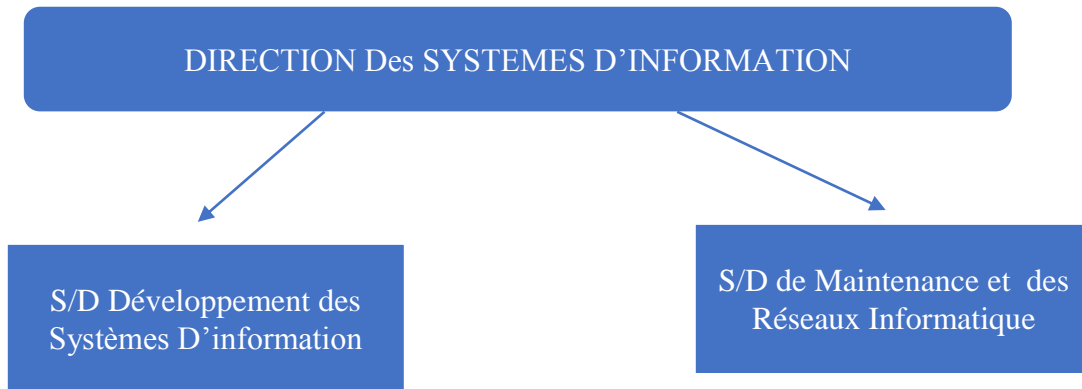
<p>La Direction Générale du Contrôle Économique et de la Répression des Fraudes</p>	<p>Organisée en quatre (4) directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction du Contrôle des Pratiques Commerciales et Anticoncurrentielles ; - Direction du Contrôle de la Qualité et de la Répression des Fraudes ; - Direction des Laboratoires d'Essais et d'Analyses de la Qualité de la Répression des Fraude ; <p>Direction des Enquêtes Spécifiques et de la Coopération.</p>
<p>La Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques</p>	<p>Organisée en deux (2) sous directions.</p>
<p>La Direction des Ressources Humaines et des Nouvelles techniques d'information et de communication</p>	<p>Organisée en deux (2) sous directions.</p>
<p>La Direction des systèmes d'information</p>	<p>Organisée en deux (2) sous directions</p>

Source : document interne

3 Présentation de la structure d'accueil :

La Direction des systèmes d'information est organisée en deux (2) sous-directions :

Figure 9:organigramme de la structure d'accueil.



Source : élaborer par nous même

3.1 La Sous-Direction du d'Développement des Systèmes d'Information est chargée :

- De définir, de mettre en œuvre et de suivre les programmes de modernisation des services.
- De suivre la mise en œuvre de la stratégie du secteur en matière de systèmes d'information et de développer les applications sectorielles spécifiques
- De concevoir et d'administrer les sites web de l'administration centrale et de contribuer au développement des sites web au niveau des structures décentralisées et les établissements en relevant.
- De développer et de déployer les services en ligne en direction des opérateurs économiques et notamment les consommateurs

3.2 La sous-direction de la maintenance et des réseaux informatiques est chargée :

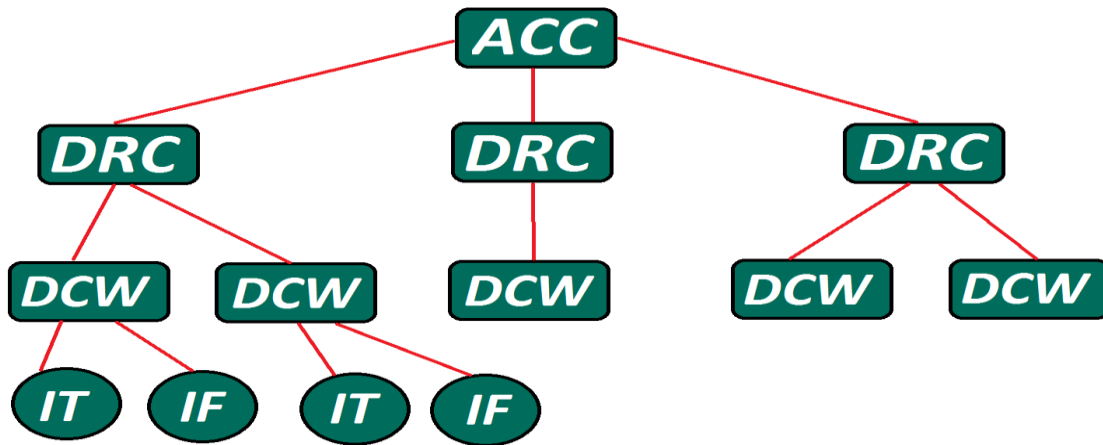
- D'identifier les besoins du secteur du commerce en matière d'équipements informatiques et de formuler toute proposition au titre de leur renouvellement.
- D'assurer la maintenance des équipements et des réseaux informatiques.
- D'assurer la mise en place et l'administration des réseaux informatiques au niveau de l'administration centrale et de ses services déconcentrés.

- D'assurer la sécurisation des réseaux informatiques et leur interconnexion via les outils internet et de communication.

4 ORGANISATION DU MINISTÈRE DU COMMERCE

Le Ministère est organisé comme suit :

Figure 10:Organisation du Ministère Du Commerce



Source : élaborer par nos soins

ACC : Administration Centrale du ministère du Commerce.

DRC : Direction régionale du commerce en nombre de 09 (voir annexe B)

DCW : Direction du Commerce de Wilaya en nombre de 48

IFC : Inspection aux frontières du commerce en nombre de 50

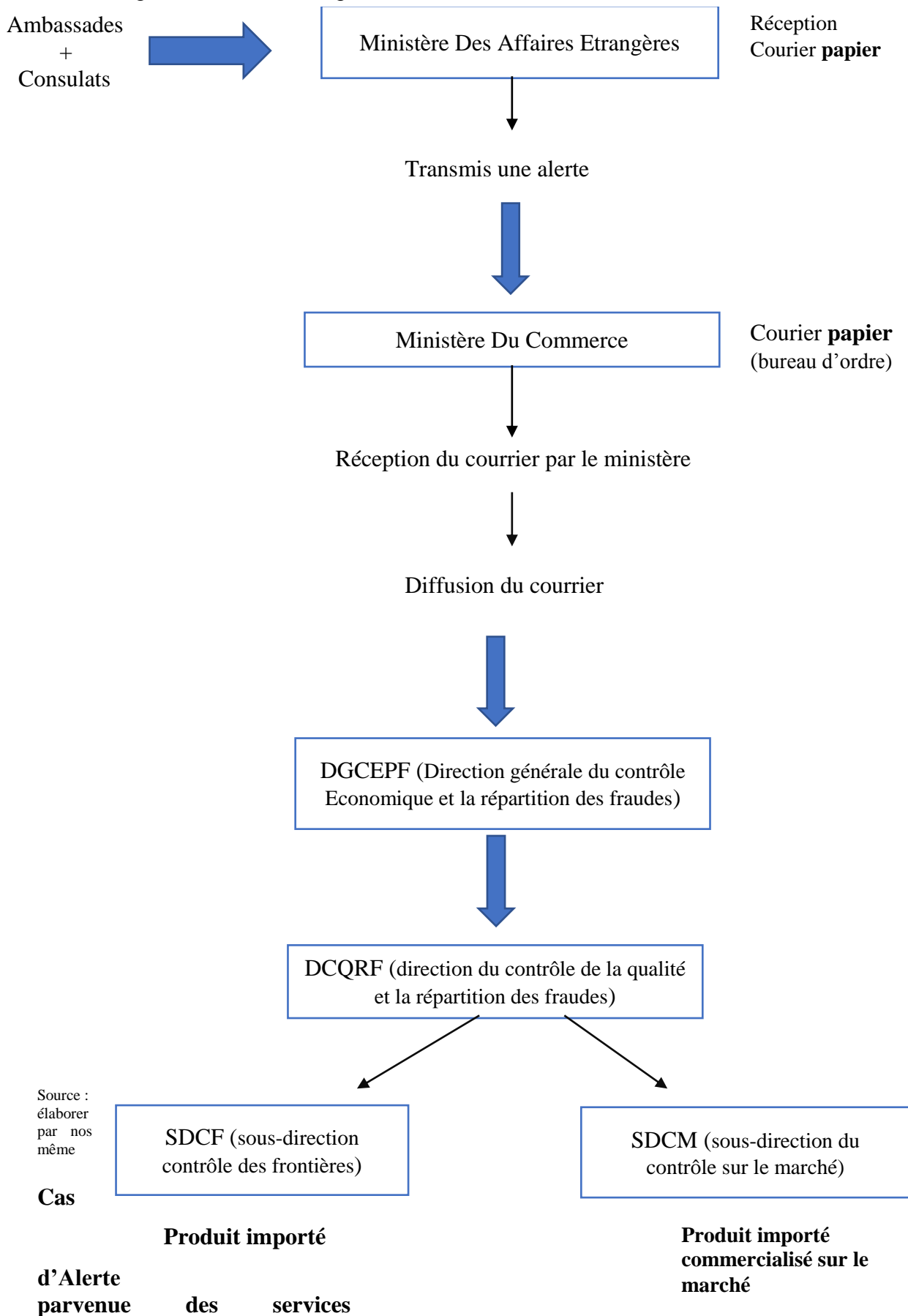
ITC : inspection territoriales du commerce en nombre 154

Section 2 : Système d'Alerte Rapide Algérien

La procédure de gestion des alertes est un acte traditionnel basé essentiellement en utilisant courriers en mode Pavlov (presse-papier) cette manière de gestion provoque la redondance, gaspillage et le temps perdus sans autant renier aussi l'enveloppe utilisée (budget) place pour cette procédure qui devienne couteuse, l'état de fait présent des processus de gestion des alertes dans ces deux cas ci-dessous :

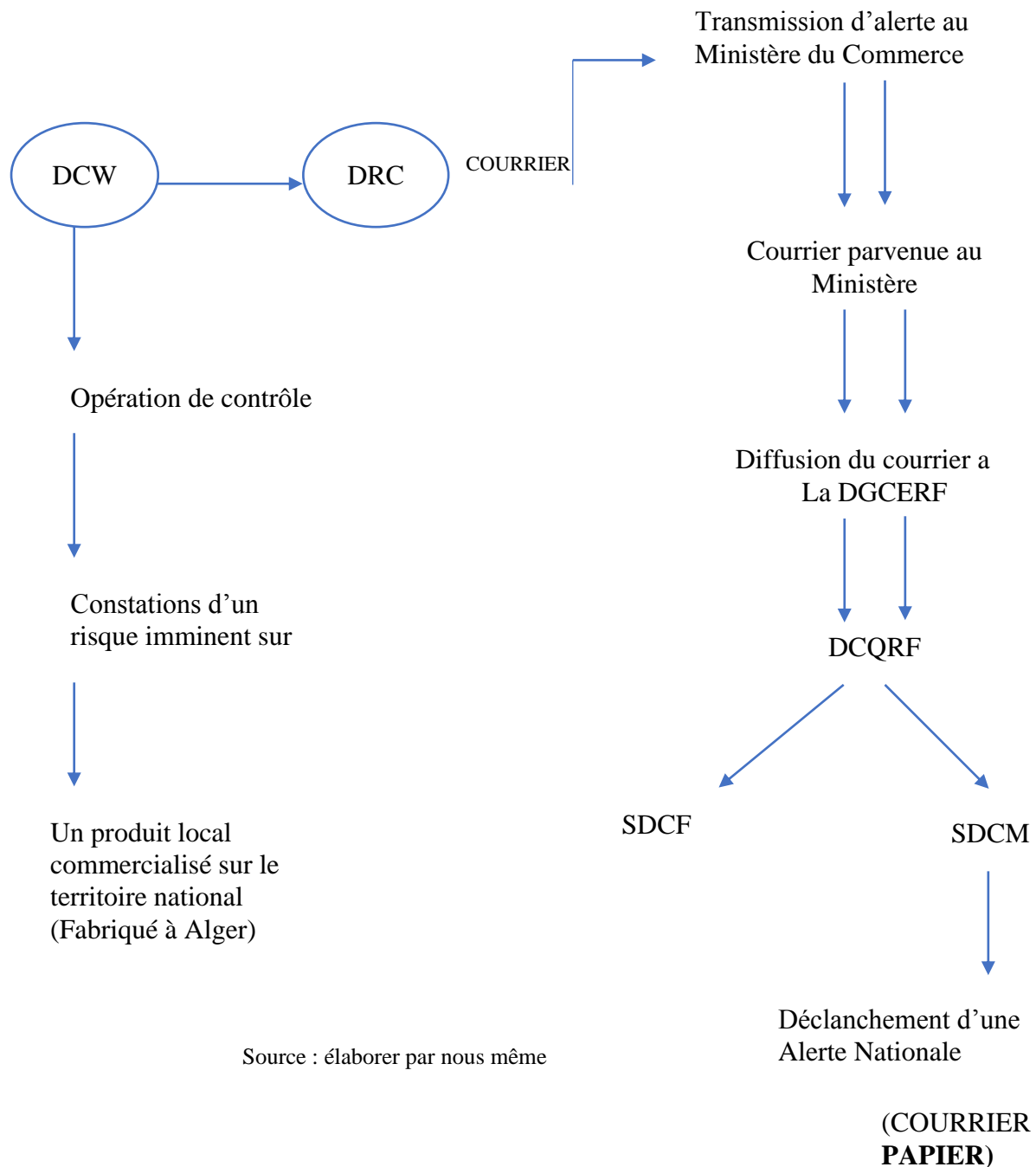
1. Emanant des ambassades et des consulats ;
2. Emanant des services extérieurs.

Figure 11: Cas d'Alerte parvenue des ambassades et consulats



Extérieurs
9 DRC, 48 DCW

Figure 12: Cas d'Alerte parvenue des services Extérieurs



Source : élaborer par nous même

1 Historique

Face au grand chantier de libéralisation de l'économie Algérienne et du renforcement de son intégration dans l'économie de marché, le Ministère du Commerce initie plusieurs actions et projets qui tendent à accroître sa propre capacité de traitement et à offrir aux

différents acteurs (consommateurs, association, opérateurs économiques, institutions, ...) des facilitations de processus et des outils d'interaction efficaces.

Dans le but d'assurer la protection et la sécurité des consommateurs, le ministère du commerce a mis en place le projet SARA : un système d'Alerte Rapide Algérien

La réflexion sur la mise en place d'un réseau d'alerte pour la prévention de risques liés à la consommation ou à l'utilisation de produits alimentaires non conformes a été déclenchée en 1998 suite aux cas d'intoxications de botulisme qui a coûté la vie à une quarantaine de personnes à l'Est du pays (wilaya de Sétif).

Ce réseau d'alerte repose sur l'organisation de la diffusion de l'information se rapportant à la détection d'un produit présentant un risque potentiel pour la santé ou la sécurité du consommateur et la définition de la procédure et des supports indispensables pour la prise en charge de cette préoccupation.

Bien que le démarrage de ce dispositif en sa première étape fût conditionné par les circonstances citées ci-dessus, il n'avait pas été convenablement pris en charge sur le terrain, et n'avait pas aussi d'assise juridique.

Ce n'est qu'en 2012 qu'un décret exécutif n°12-203 relatifs aux règles applicables en matière de sécurité des produits a vu le jour, instituant la création, auprès du Ministre chargé de la protection du consommateur et de la répression des fraudes, d'un réseau d'alerte rapide, chargé du suivi des produits présentant des risques pour la santé et la sécurité des consommateurs.

Il est fondé sur les systèmes d'alertes européens RAPEX (produits industriels) et RASFF (produits alimentaires).

2 Objectif du Système :

Le réseau d'alerte rapide créé couvrira tous les biens et services, commercialisés sur le territoire national, à toutes les étapes des processus de mise à la consommation et destinés à l'usage final du consommateur.

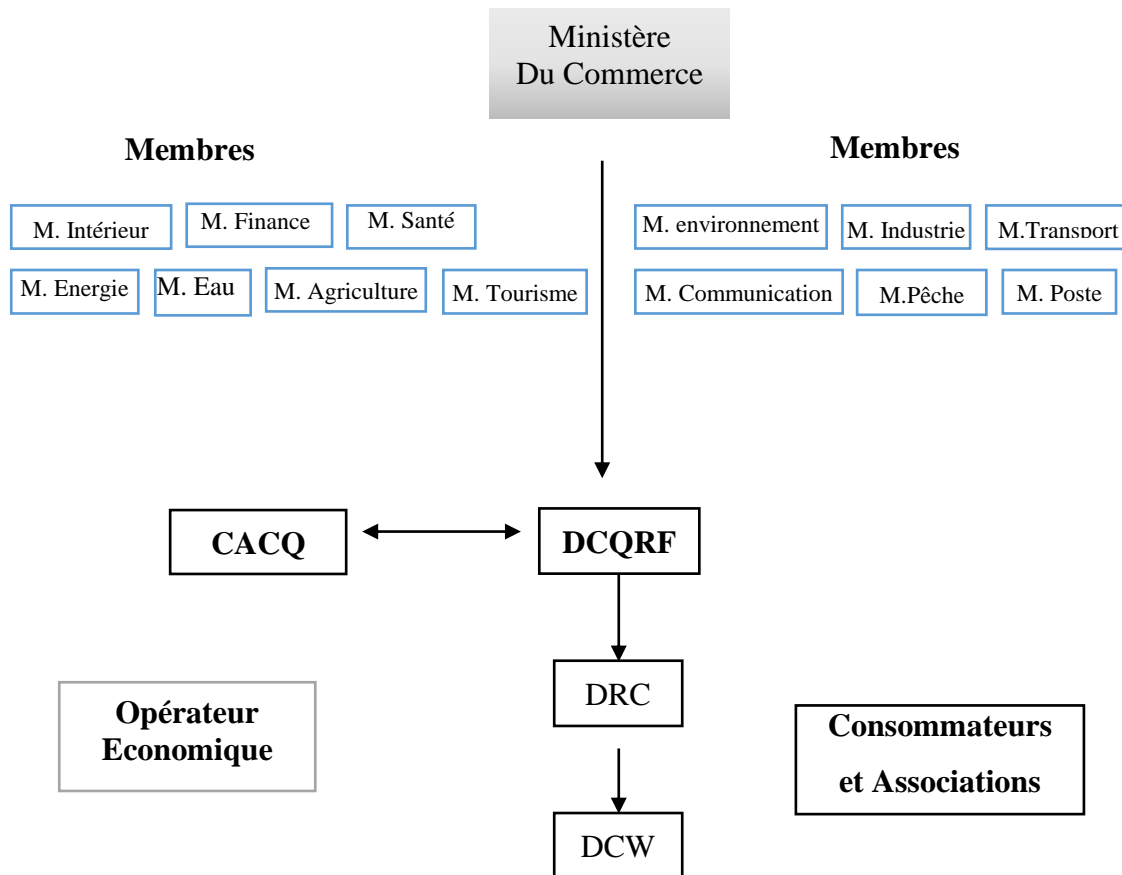
Il entreprend toute action en vue de :

- Circonscrire rapidement un produit dangereux ;
- Renforcer l'efficacité de la communication en assurant la diffusion immédiate et instantanée, à l'échelle nationale, régionale ou locale, selon la nature du risque identifié, de toute information pouvant permettre le retrait immédiat du marché de tout produit susceptible de porter atteinte à la santé ou à la sécurité du consommateur ;
- Mettre à la disposition des consommateurs les informations dont il dispose, ayant trait aux risques que présentent les produits pour leur santé et leur sécurité ;
- Faciliter la transmission de notifications relatives à des produits dangereux par les intervenants et les associations de protection des consommateurs.
- Alimenter une base centrale de données relatives aux risques liés à des produits de consommation et/ou aux accidents causés par ceux-ci.
- Permettre une meilleure gestion et un meilleur suivi des crises en cas de risque grave par l'adoption des mesures correctives nécessaires, y compris le retrait ou le rappel du produit.
- Réglementer les produits à risques.

3 DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU RESEAU D'ALERTE

3.1 La composition du réseau d'alerte rapide

Figure 13:La composition du réseau d'alerte rapide



Source : élaborer par nos meme

3.2 Mise en place du réseau d’alerte

Le réseau d’alerte rapide est mis en place pour circonscrire les produits dangereux, il est créé auprès du Ministre du commerce.

Ce système est appelé à fonctionner avec des moyens simples et maîtrisables au ministère du commerce. Il est adapté aux nouvelles technologies de l’information et il est destiné à permettre une réaction en temps réel, tout en ayant la possibilité de diffusion à l’ensemble des acteurs concernés par la mission de protection de la santé et de la sécurité du consommateur (Ministères chargés de l’Agriculture, de la Santé, de l’Industrie, de l’Environnement ...).

Le SARA est constitué :

- D’une base de données centrale pour l’enregistrement des notifications concernant les produits dangereux, qui va répondre aux besoins du Ministère du Commerce au niveau national, régional et local ;
- Un point de contact au niveau de chaque Direction Régionale du Commerce (DRC);
- Un point de contact au niveau de chaque Direction de Wilaya du Commerce (DCW).

Il associera également les laboratoires relevant du Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l’Emballage (CACQE), les associations de protection des consommateurs et les acteurs économiques (associations professionnelles et patronales représentatives).

4 Fonctionnement du réseau d’alerte

Le fonctionnement du réseau d’alerte rapide s’appuiera sur les informations émanant des services extérieurs du Ministère du Commerce (DRC, DWC), les laboratoires du CAQCE, les consommateurs, les associations locales de défense du consommateur ainsi que les acteurs économiques.

➤ Les intervenants dans le réseau d’alerte

Les différents intervenants impliqués dans la mise en œuvre du réseau d’alerte rapide sont tenus de recueillir toutes les informations ayant trait au caractère dangereux et aux risques qui en découlent du produit mis à la consommation.

1. Les acteurs économiques (producteurs, importateurs ou distributeurs)

Ces acteurs sont tenus de recueillir toutes informations permettant de savoir si le produit mis sur le marché par leur soin constitue un produit dangereux.

Si ces informations confirment la dangerosité du produit, il sera procédé à une évaluation des risques liés au produit en cause ;

Lorsque le produit en cause présente un risque pour la santé et la sécurité du consommateur, les intervenants sont tenus de prendre les mesures nécessaires pour prévenir, réduire ou éliminer le risque y compris le rappel du produit.

Enfin, les intervenants sont tenus d'informer le point de contact de la Direction Régionale du Commerce de la région dans laquelle le produit est mis à la consommation.

L'information communiquée comprend les données permettant :

- a. Une identification exacte du produit ou du lot de produits en cause ;
- b. Une description complète du risque lié aux produits en cause ;
- c. Une description détaillée des actions volontaires prises pour prévenir, réduire ou éliminer le risque pour les consommateurs.

2. Les consommateurs et leurs associations de protection des consommateurs

Les plaintes émanant des consommateurs et de leurs associations reconnues d'utilité publique, relatives à la mise à la consommation d'un produit dangereux, doivent comporter, avant la transmission au point de contact territorialement compétent, l'identité du produit (nature, marque, mode d'emballage, origine, la raison sociale ou adresse du fabricant, de l'importateur et du distributeur,), ainsi que le service incriminé.

3. Directions de Commerce de Wilayas (DCW)

En vertu de leur prérogatives et missions de contrôle, les inspecteurs de la répression des fraudes relevant des DCW sont tenus, soit dans le cas de suspicion d'un danger imminent résultant de la mise à la consommation d'un produit, soit d'une information fondée, ou suite à un contrôle analytique confirmant son risque, de le signaler en urgence au point de contact de la DRC territorialement compétent.

4. Directions Régionales de Commerce (DRC)

Les points de contact établis dans les directions régionales du commerce sont chargés de :

- Recueillir des informations sur le caractère dangereux et les risques d'un produit mis à la consommation ;
- S'assurer que le formulaire de notification adressé par l'intervenant est complet ;
- Vérifier les informations reçues pour confirmer l'existence d'un risque ou d'un risque grave ;
- Transmettre les notifications reçues et les informations au service administratif chargé de la coordination du réseau au niveau national ;
- La transmission des notifications doit être faite au plus tard dans les deux jours de la réception de la notification faite par l'intervenant ou à compter du moment où le point de contact a conclu à l'existence d'un risque pour la santé et la sécurité du consommateur lié à un produit dangereux ;

Le tableau suivant présente Les rôles et les privilèges les entités dans le système SARA :

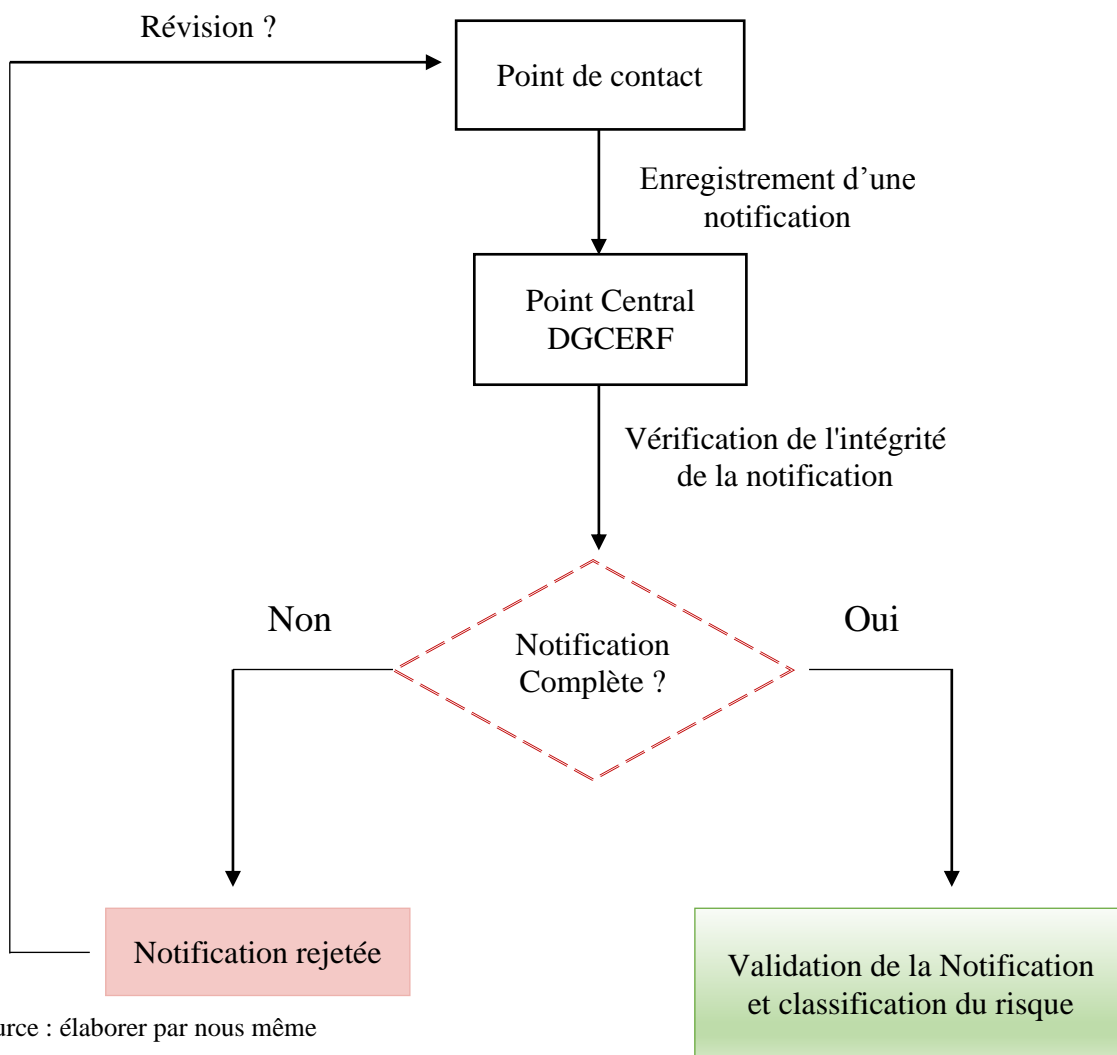
Tableau 8: Les rôles et les privilèges les entités dans le système SARA

Nom du rôle	Compétence territoriale ou portée	Privilèges		
		Observation	Notification	Validation
Direction générale (Nœud central) chargée de la gestion des alertes	Nationale ou Centrale	Oui	Oui	Oui
Direction régionale	Régionale	Oui	Oui	Oui
Direction de Wilaya	Locale	Oui	Oui	Oui
Laboratoire	Nationale ou Centrale / Régionale	Oui	Oui	Non
Ministère inscrit dans le décret 12-203 autre que celui du Commerce	Nationale ou Centrale / Régionale	Oui	Oui	Non
Opérateur économiques	Locale	Oui	Oui (plainte)	Non
Association de consommateurs	Locale	Oui	Oui (plainte)	Non
Consommateur	Locale	Oui	Oui (plainte)	Non

Source : Élaborer par nos soins

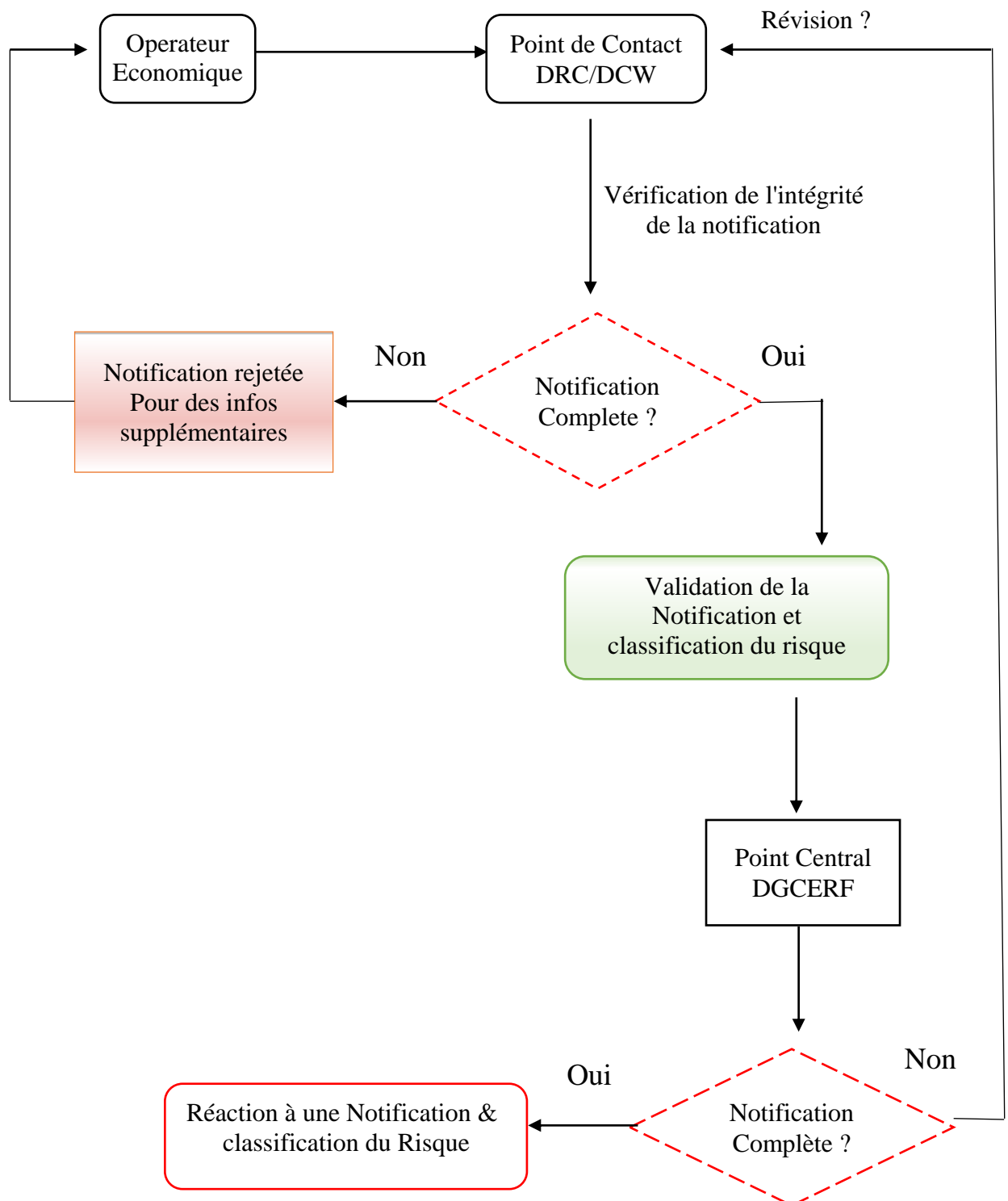
- Enregistrement d'une « Notification par un Point de Contact »

Figure 14:Notification par un Point de Contact



- Enregistrement d'une « Notification par un Opérateur Economique »

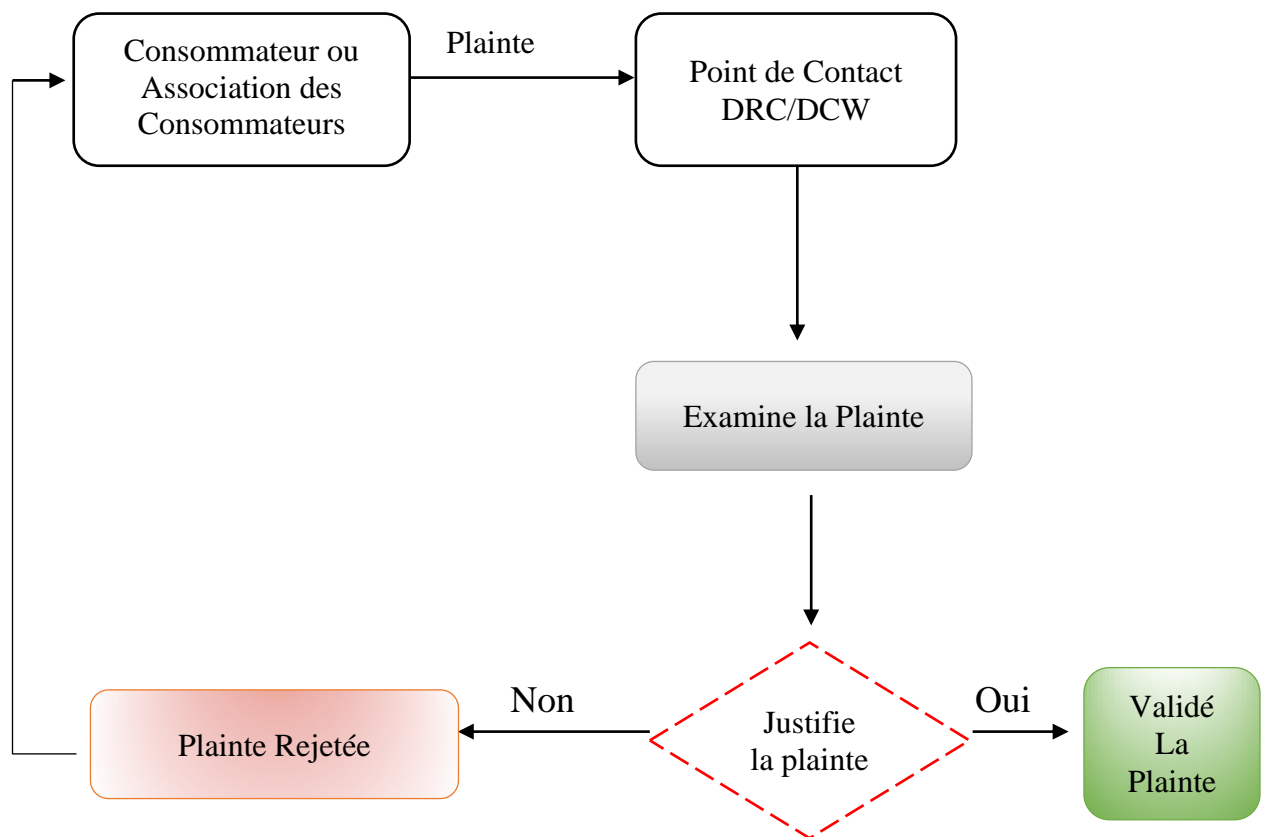
Figure 15: Notification par un Opérateur Economique



Source : élaboré par nous même

- Enregistrement des Plaintes des Consommateurs :

Figure 16: Plainte des Consommateurs



Source : élaborer par nos soins

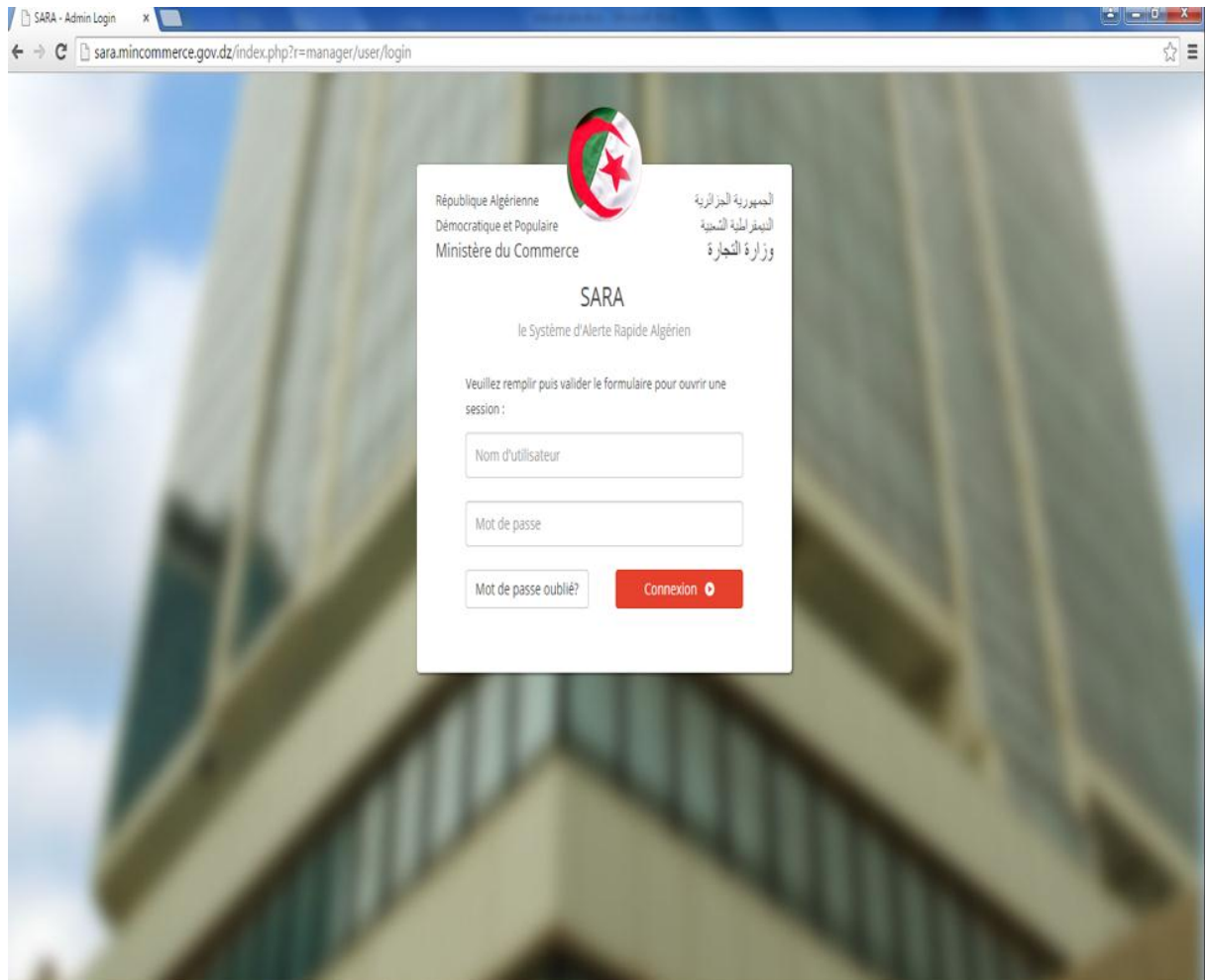
5 Manipulation du SARA :

Pour s'authentifier, il existe deux types de comptes selon deux rôles

Authentification avec le compte notificateur (rôle notificateur) ;

Authentification avec le compte valideur (rôle valideur).

Figure 17: Fenêtre d'authentification

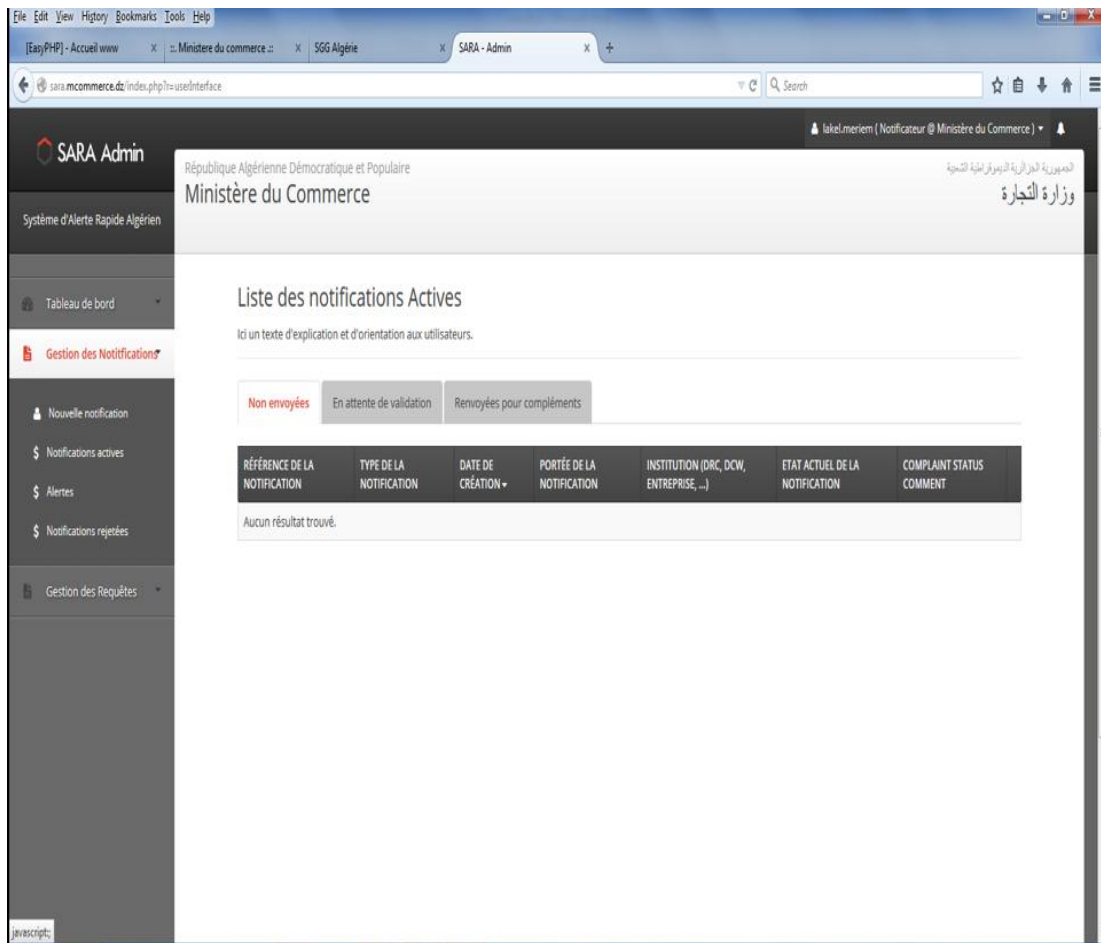


Source : document interne

- **Authentification avec compte notificateur :**
 - Avec le code d'accès : Nom utilisateur et mot de passe ;
 - Après l'authentification on accède au compte notificateur ;
 - Le notificateur peut créer, mettre à jour et envoyer les notifications.

La figure suivante présente le compte notificateur :

Figure 18:Présentation du compte notificateur



Source : document interne

Création d'une nouvelle notification

1. Pour créer une nouvelle notification il faut cliquer sur le menu gauche sur Nouvelle notification ;
2. Remplir les champs du formulaire avec les informations de la nouvelle notification ;
3. Cliquer suivant

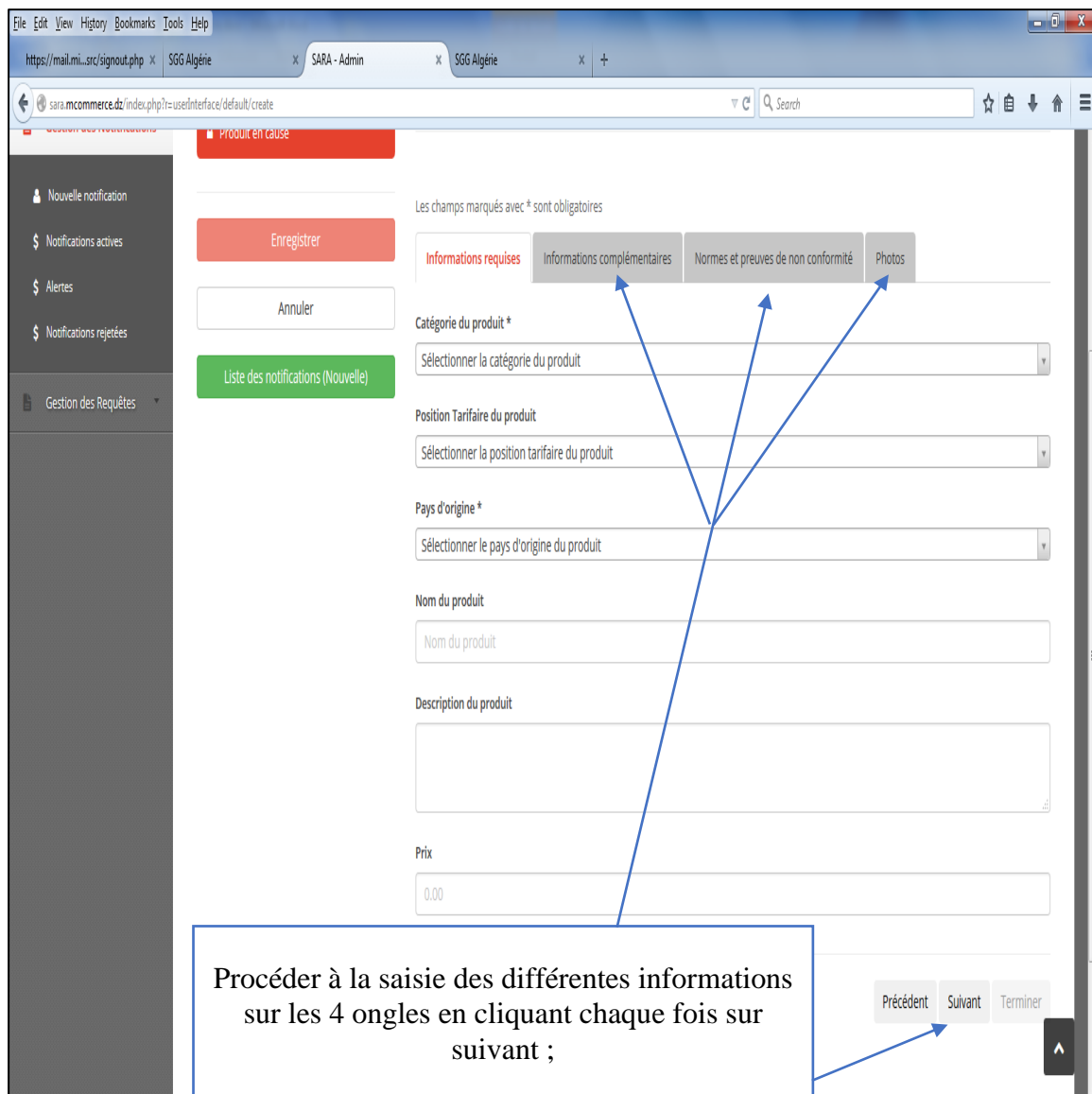
Figure 19:Création d'une nouvelle notification

Sur le menu gauche, cliquer sur nouvelle notification

Après remplissage des différents champs cliquer sur suivant

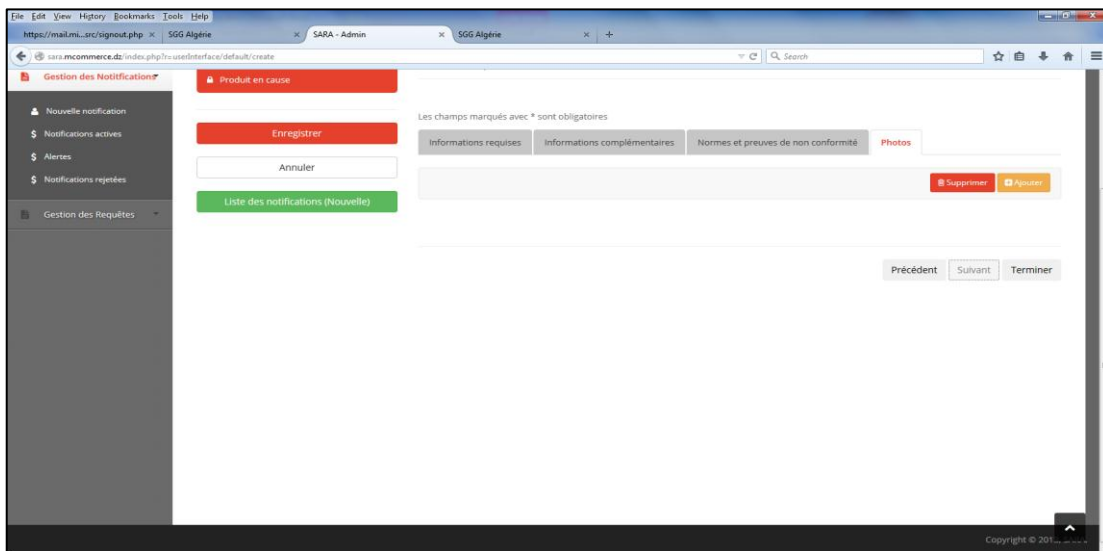
Source : document interne

Figure 20:Création d'une nouvelle notification



Source : document interne

Figure 21:Création d'une nouvelle notification



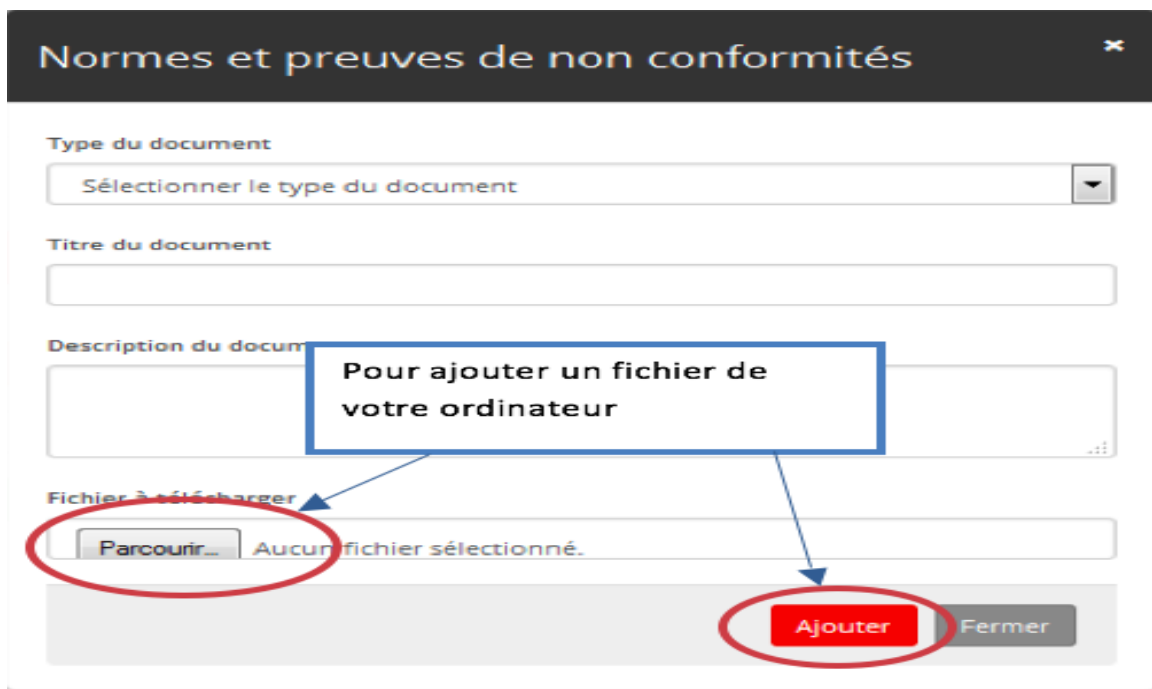
Source : document interne

Après la saisie des informations de la dernière page cliquer sur terminer.

Une fenêtre s'affichera pour ajouter le fichier cliquer sur parcourir ;

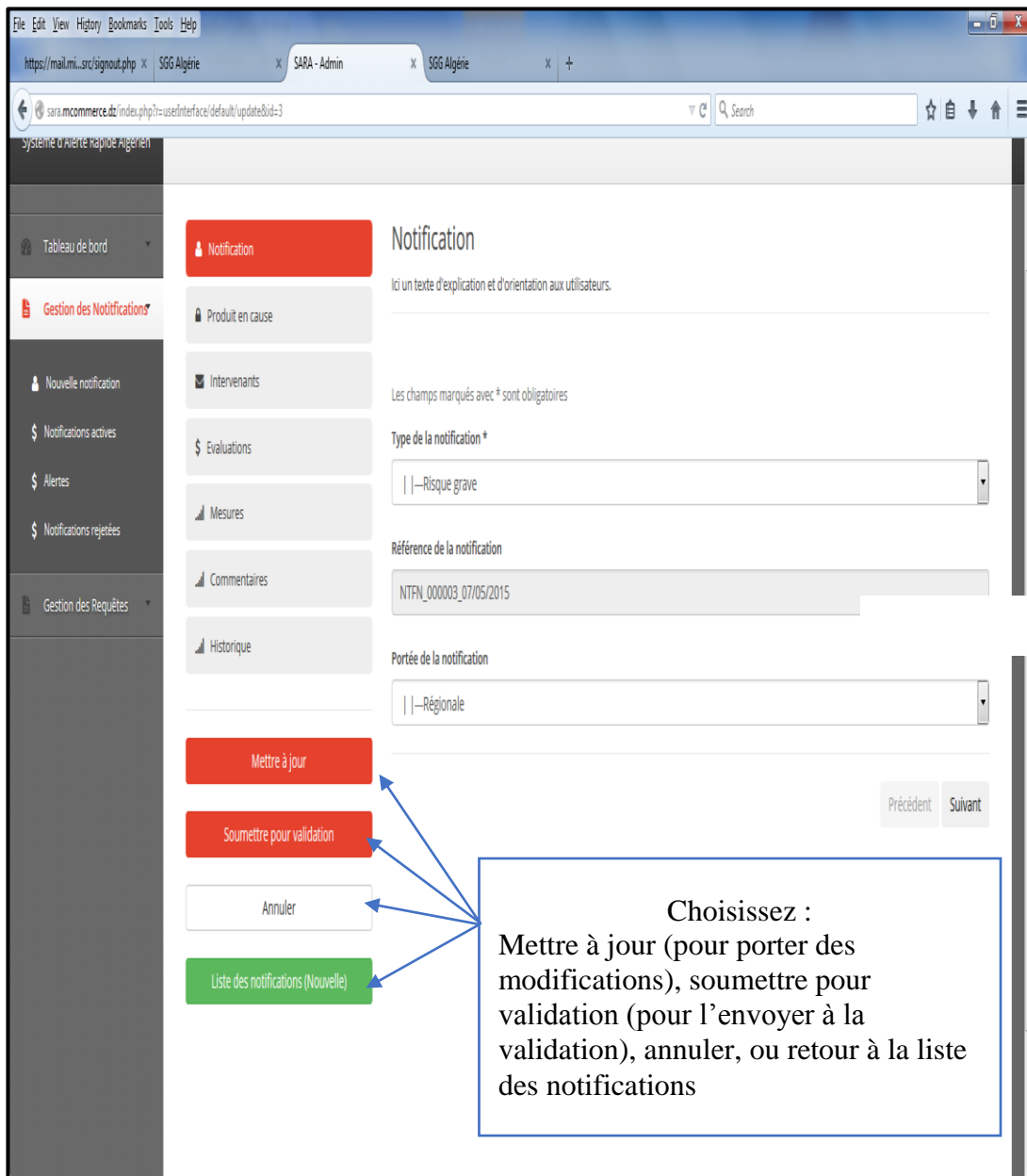
En suite cliquer ajouter puis fermer.

Figure 22:Création d'une nouvelle notification



Source : document interne

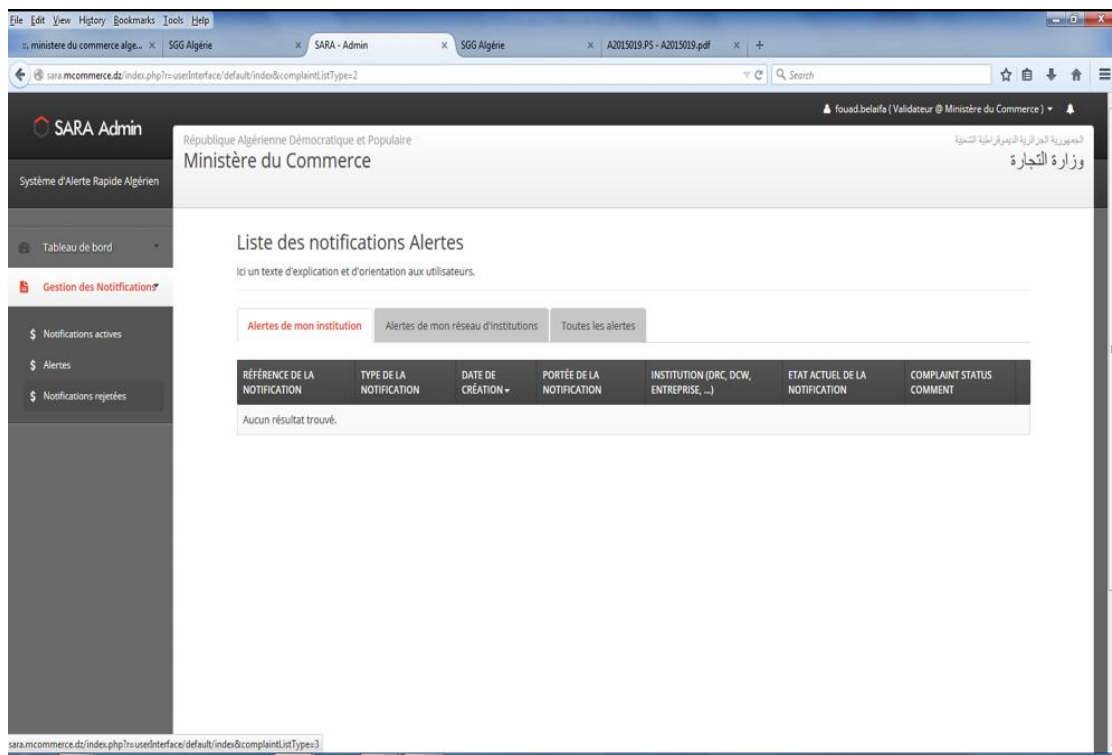
Figure 23:Création d'une nouvelle notification



Source : document interne

➤ **Authentification avec compte valideur :**

Figure 24:Présentation du compte valideur



Source : document interne

Remarque :

- Le rôle valideur peut consulter les notifications et les requêtes, et faire les traitements nécessaires « Valider », « Renvoyer pour complément », « Rejeter définitivement » ;
- La notification validée par le valideur déclenchera l'Alerte qui sera généralisée pour prise en charge rapide.

➤ **La plainte :**

- Une plainte peut être envoyée (par citoyen, association de protection de consommateur...) via le lien suivant :

<http://sara.mcommerce.dz/index.php?r=site/sendComplaint>

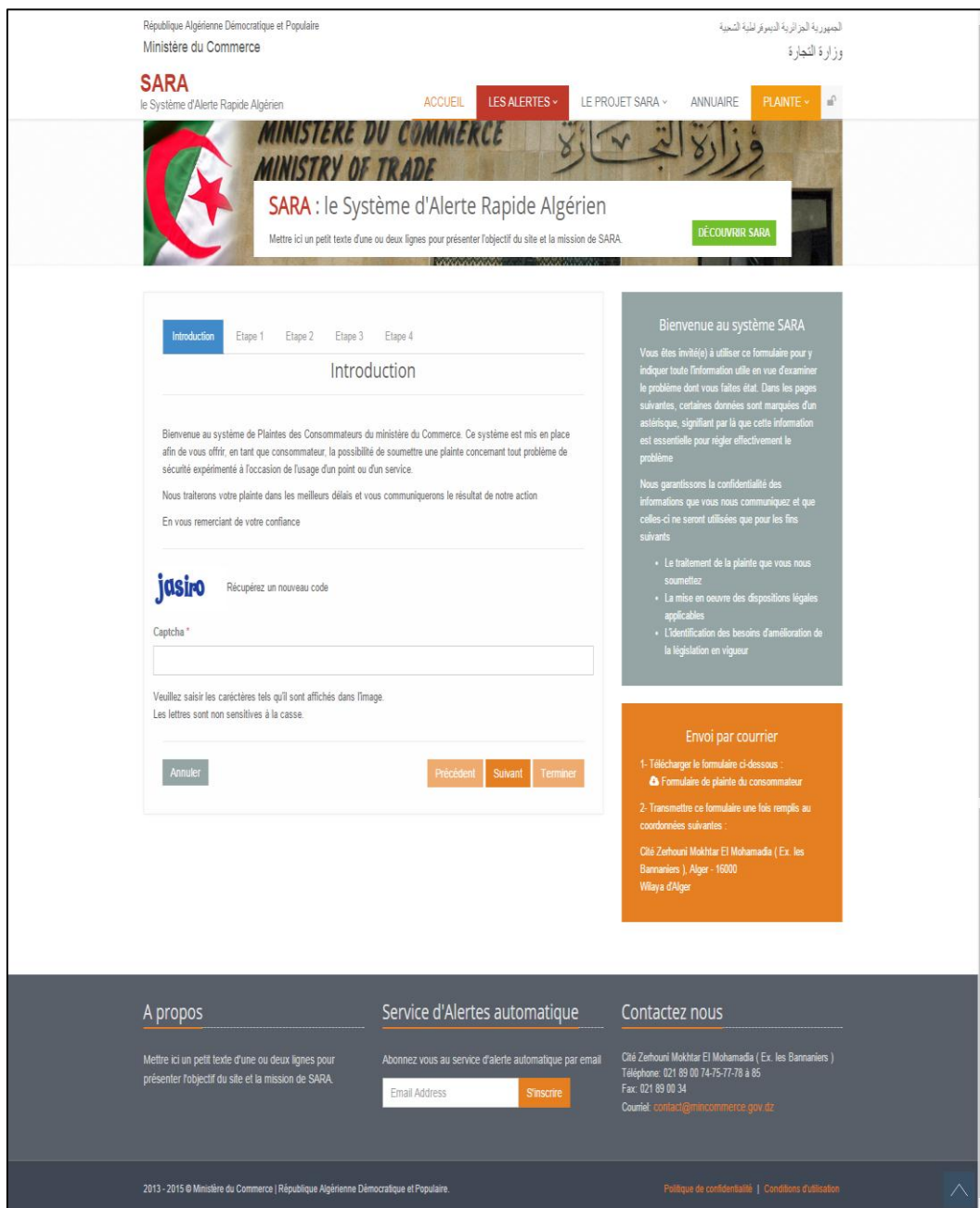


Figure 25:Création d'une plainte

Source : document interne

N.B : Une fois le formulaire est rempli correctement on peut envoyer la plainte.

- Une fois la plainte est envoyée un code sera généré et envoyé par email à l'intéressé pour la vérification ultérieurement du résultat de la plainte

L'écran suivant apparaîtra :

<http://sara.mcommerce.dz/index.php?r=site/viewComplaintStatus> .

L'écran suivant apparaîtra :

Figure 26:Création d'une plainte



The screenshot displays the SARA (Système d'Alerte Rapide Algérien) website interface. At the top, there is a navigation menu with links for ACCUEIL, LES ALERTES, LE PROJET SARA, ANNUAIRE, and PLAINTES. Below the navigation is a banner for the MINISTRE DU COMMERCE (MINISTRY OF TRADE) with the SARA logo and the text 'SARA : le Système d'Alerte Rapide Algérien'. The main content area features a form titled 'Consultation de l'état d'une plainte' with two input fields: 'Courriel *' and 'Référence plainte *'. Below the fields are 'Vérifier' and 'Réset' buttons. The footer contains links for 'A propos', 'Service d'Alertes automatique', and 'Contactez nous'.

Source : document interne

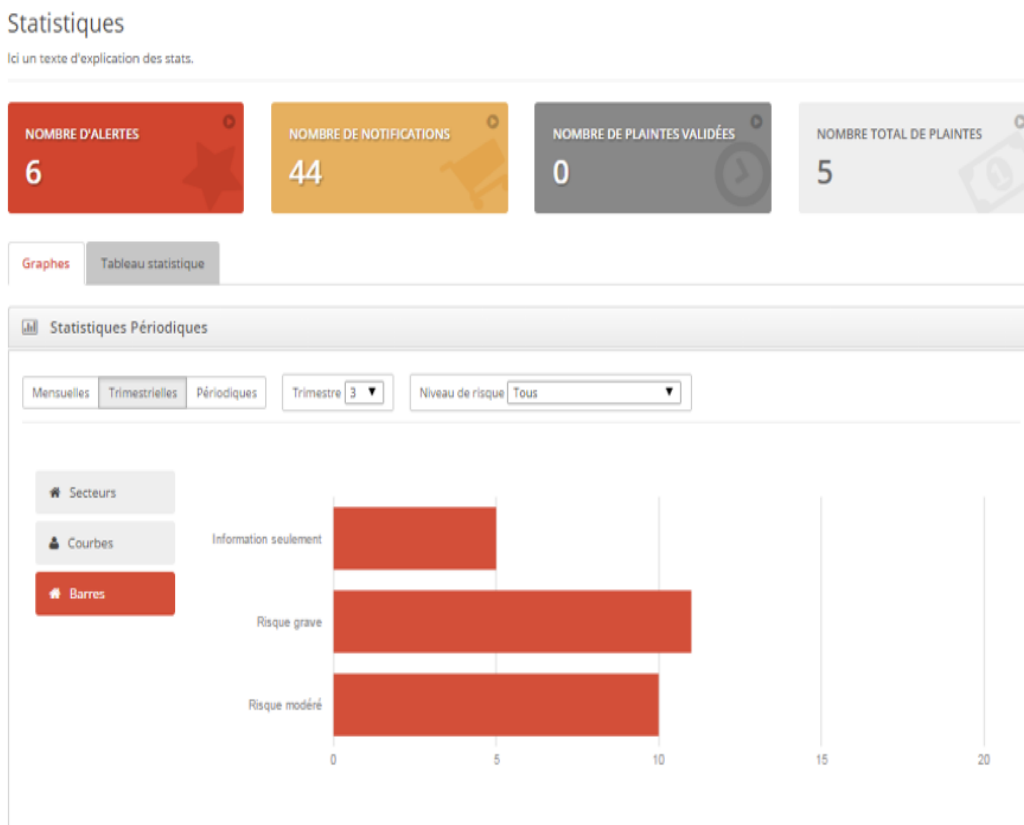
- Saisissez les deux champs suivants : « courriel » et « Référence plainte » déjà envoyé par le système ;
- La plainte après vérification des services consternés aussi déclenchera une alerte et se généralise pour prise en charge rapide.

➤ **Élaboration des statistiques :**

Élaborer des statistiques surs :

- Types de danger ;
- Niveau de risque ;
- Catégorie de produits ;
- Nombre de notifications (Mensuelle, Trimestrielle et périodique);
- Nombre d'alerte (Mensuelle, Trimestrielle et périodique).

Figure 27: Élaboration des statistiques



Source : document interne

Section 3 : Présentation et discussion des résultats

1. Présentation des résultats

Dans cette partie du chapitre, Nous analyserons dans cette section les entretiens menés auprès des cadres dirigeants dan le Ministère du Commerce

➤ La finalité

La compréhension du concept de la performance et sa finalité sont un point très important pour la réalisation des objectifs dans les organisations. La mesure de la performance, pour sa part, reste difficile à expliquer et exercer, même si que ces notions sont étroitement définies et extrêmement difficiles à l'appliquer dans le secteur public, lors de nos entretiens la plupart de nos interviewés ont trouvé des difficultés pour définir la performance mais ils étaient d'accord sur l'objectif de la performance qui est l'amélioration du fonctionnement de l'organisation, d'après la réponse des interviewés « I.2» & « I.5 » « d'assurer une meilleure prise en charge des missions et attributions confiées au Ministère du Commerce » ;« l'objectif de la performance est l'organisation du travail, l'efficacité managériale et perspective stratégique, la mesure de la performance son objectif est l'atteinte des objectifs prédéfinis et l'efficacité du travail » « I.4 ».

Bien entendu la majorité de nos interviewés étaient d'accord que la mesure de la performance sert à mener des actions correctives afin de s'améliorer, « I.4 » a ajouté qu'elle sert à faire la communication en interne & en externe

En outre la performance est mesurée d'une fréquence soit mensuelle, trimestrielle, semestrielle et généralement annuelle qui se présente d'après « I n°1, 4, 5 » sous forme d'un bilan & d'un tableau, un plan d'action pour « I.3» contrairement à « I.2» « d'un rapport d'évaluation des activités de la direction générale définies dans son plan d'action »

Les questions de cette thématique ont été formulées pour préparer nos interviewés aux prochaines thématiques qui sont considérées le cœur de notre étude, ainsi que pour rappeler de l'importance de la performance dans la sphère publique.

➤ **Outils & indicateurs**

Les outils de mesure de la performance dans le ministère sont presque les mêmes qui sont d'après « I.4 » en général matériel informatique (Internet, Intranet, Réseau) qui se transforma en données puis se traduit en rapport & bilan ; « I. n°2,5 » rajoute les comptes rendus,

« I n°1 » « un programme d'action élaborée sur l'évaluation des bilans pour atteindre des objectifs ». Pour le choix des indicateurs la plus de nos interviewés ont la même réponse « I n°1,2,4 » « le choix d'indicateur est en fonction de nombre d'interventions effectuées par les agents de contrôle et enquête spécifique réalisée, en fonction des produits présente un risque imminent sur la santé et la sécurité des consommateurs mais aussi en fonction de la stratégie du secteur, pour les préférences ;

« I.4 » a déclaré que c'est en fonction des objectifs tracés. Tous les interviewés ont affirmé qu'il est nécessaire d'adopter des outils de performance « I.2 » a signalé que « les outils de performance sont nécessaires pour le suivi de performance et améliorer ainsi la gestion des services du Ministère »

Pour les nouveaux outils de mesure de performance adopté au Ministère l'ensemble de nos interviewés est d'accord qu'ils utilisent toujours les mêmes méthodes déjà déclarées, par contre la majorité de nos interviewés trouvent que l'adoption des nouveaux outils de mesure est nécessaire, pour l'un de nos interviewés (interviewé n°02) ; « oui, les outils de mesure de performance sont nécessaires pour le suivi de la performance et l'amélioration ainsi la gestion des services du Ministère »

Tous nos interviewés trouvent que les indicateurs de mesure de la performance sont majoritairement quantitatifs plutôt d'ordre non financier et opérationnel qui est défini par la direction générale, « I.2 » a déclaré « les indicateurs sont définis au niveau de la direction générale du contrôle économique et de la répression des fraudes DGCERF, ces indicateurs sont utilisés par la direction générale et les agents de contrôle relevant des services extérieurs DRC & DCW », « I.3 » a ajouté qu'ils sont utilisés aussi par le directeur des systèmes d'information, la réponse de « I.5 » était comme suit : « on ne peut pas savoir qui utilisera ces indicateurs car il n'y a pas un arrêt qui fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement du réseau ».

➤ **Système D'Alerte Rapide Algérien**

En ce qui concerne le système SARA tous les interviewés ont affirmé que le flux d'informations est sécurisé car les alertes sont faites à partir des comptes créés par le Ministère selon la demande pour garder la confidentialité, protégées les entreprises (produits) et aussi pour ne pas faire circuler des fausses informations, selon « I.2 » « oui, le flux d'informations sera sécurisé, l'utilisateur est tenu de fournir un identifiant valide et d'un mot de passe pour avoir accès au système »

Pour la nature des ressources mobilisées pour ce projet d'après « I.3 » « matériel informatique, logiciel, base de données, outil informatique (pc,), les ressources humaines qui se présente par des agents de contrôle, des informaticiens, les techniciens, le DG, ... »

Pour les problèmes relatifs aux outils mobilisés, la majorité de nos interviewés trouvent que ce problème n'est pas existant dans le Ministère car d'après eux, les budgets sont toujours préalablement déterminés et les montants à dépenser sont toujours soumis à un contrôle après la fin de chaque opération ou projet, donc les ressources sont largement suffisantes.

L'ensemble des interviewés ont déclaré qu'ils ont fait des formations programmées préalablement mais c'est insuffisant car d'après « I.3 » « l'objectif était de former des personnes pour qu'eux-mêmes vont être des formateurs », « I.2 » a signalé « officiellement il n'y a pas une équipe chargée de projet, la formation reste toujours insuffisante car elle ne se fait pas d'une manière continue », par ailleurs « I.1 » a déclaré qu'il n'a pas fait la formation mais il était invité.

Un autre point très important que nous l'avons observé lors de l'entretien et après avoir posé deux questions concernant « la formation » & « la motivation » des ressources humaines (équipe projet, ingénieurs...) où tous les interviewés ont remarqué qu'il y a une motivation au sein de l'équipe projet, dans ce cas nous observons qu'une motivation réside dans l'ensemble des membres projet

Par ailleurs, la seule et la plus grande contrainte d'après nos interlocuteurs qui a effréné le

fonctionnement du système, « I.2» « absence de texte d'application relative à la modalité d'organisation et de fonctionnement du Réseau d'Alerte », « I.1» a rajouté qu'il y a une centralisation du pouvoir et il n'y a pas une délégation de tâche pour cela le problème a pris beaucoup de temps même si que ce problème juridique ne dépend pas du secteur du commerce

➤ **Les limites et recommandations**

Dans cette dernière thématique nous avons basé sur des propositions pour l'amélioration de la mesure de performance ainsi pour le système SARA, ou nous n'avons pas eu des réponses claires car le système n'est pas encore opérationnel, donc elle sera envisagée après le fonctionnement, « I.5» a proposé « la mise à jour par rapport à la réglementation plus une évaluation continue », d'après « I.1 » « d'abord à mon avis il faut établir un diagnostic et effectuer un audit interne de l'ensemble des directions par rapport aux objectifs fixés » pour SARA il a rajouté qu'il faut diviser le système en deux, produits industriels et produits alimentaires.

2. Analyse des résultats

Nous observons que, le concept de la performance est peu définie dans l'entreprise publique , son but correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et à la création de valeurs, en basant sur les réponses de nos interlocuteurs nous remarquons que la performance est mesurée d'une fréquence mensuelle, trimestrielle, semestrielle et surtout annuelle, pour suivre cette performance le MC utilise uniquement les outils traditionnels dont, des rapports d'évaluation, des bilans et des plans d'action qui contiennent des objectifs prédéfinis, des tableaux de bord.

Depuis les réponses concernant les indicateurs de mesure de la performance, nous avons remarqué que les indicateurs qui intéressent nos interlocuteurs principalement sont quantitatifs et une absence totale des indicateurs qualitatifs ces indicateurs sont majoritairement utilisés par la direction générale.

Pour le système SARA, Nous devons indiquer que le flux d'informations est sécurisé sous prétexte que l'utilisateur est tenu de fournir un identifiant valide et d'un mot de passe pour avoir un accès au système. À cet effet, le Ministère du Commerce a mobilisé suffisamment des

ressources humaines et matérielles (technologies et équipements) de haut niveau et adaptée aux exigences techniques et technologiques les plus rigoureuses, pour la mise en place et le bon fonctionnement du système ainsi des formations que d'après nos interviewés reste insuffisantes car elle ne se fait pas d'une façon régulière, pourtant les employés ont exprimé une volonté et une motivation pour le projet et la formation, la contrainte qui a dû stopper le fonctionnement du projet et une contrainte juridique qui dépend d'une volonté politique ce qui exprime une centralisation du pouvoir et un manque de délégations des tâches.

Dans ce but nos interviewés ont proposé d'adopter des nouveaux outils de mesure de la performance et de voir le TBP comme une alternative en regroupant toutes les facettes de la performance (les axes clients, finance, processus interne, apprentissage organisationnel) afin de prendre en compte les attentes des parties prenantes en passant d'une logique d'usager à une logique Clients, par le fait même il faut noter l'absence des plans managériaux qui crée un obstacle pour l'intégration dans une approche de performance globale.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous avons essayé à travers notre travail de recherche à faire un passage en revue les différents travaux relatifs avec notre sujet pour éclairer la notion de la performance ainsi sa mesure dans l'administration publique. Pour cela, nous avons présenté, en premier lieu, les principes et les critères de la performance selon le modèle de Gibert (1980), le passage d'une performance unidimensionnel vers une performance multidimensionnelle qui intègre les trois volets du développement durable; passant à la performance publique qui a intégré les administrations avec l'avènement du NMP, ensuite nous avons essayé de définir tous les outils présents pour la mesure de la performance notamment le TB & BSC, à la fin on a essayé de mettre en lumière les entraves à la performance dans une troisième section.

Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie purement qualitative appuyée par des entretiens semi-directifs avec des cadres dirigeants de l'organisme d'accueil qui est le Ministère du Commerce.

Il nous a été donné de constater que la performance et la mesure de performance sont très importantes, qui ne doivent pas être ignorées par les administrations afin de satisfaire le choix de ses partenaires, Donne une vision plus claire de l'environnement avec une amélioration continue et pour préciser des actions correctives adéquates.

Sur le plan pratique, nous avons passé sur le terrain pour confirmer l'importance de la performance et son niveau d'intégration dans le public au sein du Ministère du Commerce et on a pris le cas SARA qui rentre dans le cadre de la modernisation et la numérisation de l'administration qui est toujours en relation avec notre spécialité E-Gouvernement, mais malheureusement on n'a pas mesuré la performance de ce système car il n'est pas opérationnel. En revanche nous avons réussi à déterminer que la performance n'est pas bien définie dans l'entreprise publique, néanmoins elle est soutenue de la part des pouvoirs publics qui ont démontré une volonté d'adopter des nouvelles méthodes de mesure de performance comme le TBP, de ce fait nous avons constaté qu'il est impératif de revoir en profondeur l'organisation des entreprises publiques et les méthodes de management pour les rendre adéquates avec les exigences de la performance.

Cependant notre travail à connus quelques difficultés qui sont les suivantes :

- ✓ L'accès certaines informations n'est pas toujours faciles (considéré comme confidentiel par le ministère).
- ✓ Le temps nécessaire n'est pas pleinement exploité (relative à la crise sanitaire (covid19) qui a causé une suspension du notre stage ainsi des coupures successives pour raison de la non disponibilité des responsables).
- ✓ L'indisponibilité des interviewés, et y a même qui ont refusé l'entretien.
- ✓ Vu que le système SARA n'est pas opérationnel donc on n'a pas pu mesurer sa performance et on a pas pu établir un tableau de bord contrairement à ce qu'on a planifié.

En somme, dans ce cadre il serait bénéfique de faire des recommandations

Pour la performance dans le secteur public :

- ✓ Intégrer les nouveaux outils de mesure de la performance.
- ✓ Mobiliser & exploiter les ressources pour le bon fonctionnement de la performance.
- ✓ Intégrer les méthodes de management de projet.
- ✓ Établir un bon plan de communication.

Pour le Système D'Alerte Rapide Algérien :

- ✓ Programmer des formations au fur et à mesure pour former des formateurs.
- ✓ Déléguer les tâches et décentralisation du pouvoir.
- ✓ Il faudra un réel test avant le lancement du système.
- ✓ Impliquer toutes les parties prenantes.
- ✓ Un chef de projet chargé d'assurer la coordination et le suivi avec les services concernés, par l'utilisation de SARA (AC, DCW, DRC, les labos) validation des notifications en concertation avec la hiérarchie.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABID Nabila, BELAIDI Aziz, Le service public algérien à l'ère de la gouvernance et de la performance Titre : L'entreprise publique entre la mission de Service public et l'impératif de la performance économique Cas : Sonelgaz.
- Andreani J.C & Conchon F (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation : des études qualitatives, INSEMMA Market Research, pp.1-27.
- BERGERON H. (1996), " Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion. Essai d'observation et d'interprétation ", Thèse de Doctorat, Soutenance : 5 avril 1996, Montpellier, Université de Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX Y., 2006, Décider avec les parties prenantes, édition La Découverte, collection Recherches, Paris.
- COMMENT ACCROÎTRE LES PERFORMANCES PAR UN MEILLEUR MANAGEMENT Pangloss n°35 1 Mai 2005)
Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 11, Vol. 2, pp. 61-81.
- Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2^e édition, Françoise GIRAUD et Al)
- De la Villarmois : le concept de performance et sa mesure : un état de l'art ; IAE de Lille, 2001
- Denis Proulx, Management des organisations publiques 2006 (P35/36)
- DIEMER, A., 2009, Développement soutenable ou développement durable ? Etat des lieux, Formation continue, SES, IUFM Auvergne, Clermont Ferrand.
- ERNULT, J., ASHTA A., 2003, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, 2007, pp 4-31. ESSCA Angers, 15 mai.
- Freeman R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- Gavard-Perret, M.-L., Goutteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Montreuil : Pearson France.
- HOOD C. (1995), The 'New Public Management' in the 1980s: variations on theme. Accounting, Organizations and Society 1995; 20(2/3): 93–109.

- ITTNER C. et LARCKER D. (1998), « Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications », *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, n° 5, pp. 205-237.
- Jean-Claude ANDREANI et Françoise CONCHON. 2015. Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing. Research Gate. 2015. (Ouvrage)
- Knoepfel Peter & Varone Frédéric. Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et management public* Année 1999 Volume 17 Numéro 2 pp. 123-145 (article)
- L'Agence de la santé publique du Canada (2016), Un guide de présentation pour les études qualitatives, Volume 42-9 : Rédaction scientifique, Canada, p.198.
- La démarche de performance – Guide méthodologique de la LOLF française – 2004
- Lorino Philippe : A La recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public/ *Politiques et management public*, vol. 17 n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique. pp. 21-34
- Lorino Philippe, - A la recherche de la performance publique. Tome 1 -. 28/29 mai 1998 pp. 21-34)
- Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, 2016, « DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MANAGEMENT : QUEL LIEN ? POUR QUELLE PERFORMANCE ? CAS DE SIX ENTREPRISES INDUSTRIELLES MAROCAINES » numéro 21 - 22 | pages 11 à 44
- MEYSONNIER F. et CHOFFEL D. (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard »,
- Norton D. et Kaplan R. « Mettre en pratique le TBP » In l'Expansion Management Review, « Les systèmes de mesure de la performance » éd Organisation 1999.
- Renaud Angèle, Berland Nicolas (2007), « Mesure De La Performance Globale Des Entreprises ». *Comptabilité Et Environnement* ", France.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation

symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

- SAHLIN-ANDERSSON K. (2001), « National, International and Transnational Constructions of New Public Management», in Christensen T. Et Laegreid P. (Eds.), *New Public Management: The Transformations of Ideas and Practice*, Ashgate, Aldershot, pp.43-72.
- TCHANKAM J.P. (1998), " Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux.
- Nicolas Maranzana (2010), " Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante", thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Strasbourg
- Thomas, P.G. (2005). «Performance Measurement and Management in the Public Sector », *Optimum Online*, vol. 25, n° 2, 7 p.
- Véronique Messager Rota, Préface de Jean Tabaka, *Gestion de projet, Vers les méthodes agiles*, 2^{ème} Edition P 90, ÉDITIONS EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05 www.editions-eyrolles.com
- Virginie GaLdeMar, Léopold GiLLeS, Marie-Odile SiMON, Cahier de recherche, Performance, efficacité, efficience : Les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ? décembre 2012 / (P09)
- Zahed Mahrez, la démarche de performance dans la gestion publique. *Gestion & finances publiques*. N° 5/2016 Septembre- Octobre 2016
- BOURGUIGNON A., MALLERET V. Et NØRREKLIT H. (2004), "The American balanced scorecard versus the French tableau de board: the ideological dimension", *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 107-134.
- Ecole supérieure des banque, mémoire de fin d'étude, thème : conception et exploitation des tableaux de bord au sein de la CNEP banque, TOUMI KHADIDJA)
- Résumé de Théorie et Guide de travaux pratique, Tableau de bord M. BENAMAR Mohammed ISTA Route Sebta Tétouan DR NO II Tanger

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmed Elhammoumi (2017). "La gestion axée sur la performance : le cas de la fonction achat du ministère de l'Education nationale et de ses opérateurs", thèse pour Master spécialité Administration et finances publiques Parcours Administration Publique Spécialisée, Université de Strasbourg
- COMMENT ACCROÎTRE LES PERFORMANCES PAR UN MEILLEUR MANAGEMENT Pangloss n°35 1 Mai 2005
 - **Site web**
- https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1999_num_17_2_2233
- https://www.researchgate.net/publication/324774170_Le_service_public_algerien_a_l'ere_de_la_gouvernance_et_de_la_performance (consulté le 10/06/2020) à 16 :37)
- (https://www.finyear.com/De-la-Performance-Sociale-PSE-a-la-Performance-Globale-de-l-Entreprise-PGE_a20921.html) consulte le 25/07/ 2020 à 16 :55.
- http://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1999_num_17_2_2228 (consulté le 01/06/2020) à 15 :05
- <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2016-1-page-11.htm>

(Consulté le 15/07/2020 à 20 :00).

ANNEXES

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETI

Guide Entretiens semi directifs

Bonjour Mr. /Mme. Permettez-moi d'abord de me présenter, je me nomme Bouraoui Amina Afnane, je suis étudiante en 2^{ème} année master en management E-Gouvernement à l'école nationale supérieure de management, il s'agit d'une école publique sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche universitaire pour élaborer un mémoire de fin d'études intitulé : La Performance publique, « Cas ministère du commerce »

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

I. La finalité de la performance

1. Dans quelle perspective de la performance est-elle opérée ?

(Quel est l'objectif de la performance au ministère du commerce ?)

.....
.....

2. Quel est l'objectif de mesurer la performance au ministère du commerce ?

.....
.....

3. A quoi sert concrètement la mesure de la performance du service ?

.....

4. Avec quelle fréquence la performance est-elle mesurée ?

.....

5. Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés :

.....

II. Outils & indicateurs de mesure de la performance

1. Quels sont les ressources mobilisées pour mesurer la performance ?

.....
.....
..

2. Comment avez-vous opté pour le choix des indicateurs ? Avez-vous une préférence pour une catégorie d'indicateurs ?

.....
.....

3. Ces dernières années, Quels sont les nouveaux outils de performance adoptés ?

.....
.....

4. Pour vous est-il nécessaire d'adopter des nouveaux outils de performance ?

Oui
Non

Si oui pour quelle raison ?

.....
.....

5. Qui définit les indicateurs dans votre organisation :

.....

6. Qui utilise ces indicateurs :

.....

7. Ces indicateurs sont-ils : majoritairement qualitatifs

Majoritairement quantitatifs

Plutôt d'ordre : financiers non financiers

Plutôt d'ordre : stratégiques tactiques opérationnels

III. Système d'Alerte Rapide Algérien

1. Le flux d'information sera-t-il sécurisé ?

.....
.....

2. Quelle est la nature des ressources mobilisées ? et est-ce que ses ressources sont suffisantes ?

.....
.....

3. Est-ce que l'équipe projet est suffisamment formée pour le projet ?

.....
.....

4. Avez-vous un programme de formation dédié à l'application SARA ?

.....
.....

5. Est-ce que les employés sont motivés pour le projet et la formation ?
Si non, pourquoi ?

.....
.....

6. Quelle sont les contraintes rencontrées dans la mise en place du SARA ?

.....
.....

IV. Les limites et recommandations

1. Qu'est-ce que vous proposez pour l'amélioration de la mesure de la performance ?

.....
.....

2. Qu'est-ce que vous suggérez afin que votre application SARA fonctionne mieux ?

.....
.....

3. Quelle est votre évaluation personnelle du système de mesure de la performance et de suivi de la performance ?

.....
.....

4. Selon vous, quels sont les préalables à une éventuelle introduction d'un tableau de bord Prospectif ?

.....
.....

Avez-vous autres choses à rajouter ?

.....

Merci pour votre collaboration.
