



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention du diplôme de master académique

en « Gouvernance et lutte contre la corruption »

**Numérisation du service public local en Algérie : le projet GLIN
comme levier de conduite du changement et de prévention des
risques de corruption**

Cas de : projet GLIN - GIZ

Élaboré par :

ZAHALI Katia

CHENANE Lamia

Encadré par :

Dr BEDAIDA Imad Eddine

RÉSUMÉ

La numérisation des administrations publiques constitue désormais un levier fondamental de modernisation visant à améliorer la qualité des services publics, renforcer la transparence et limiter les risques de corruption. Dans cette perspective, nous examinons le projet GLIN en tant qu'outil de développement managérial pour les administrations locales et son impact sur la transparence ainsi que la réduction des dysfonctionnements administratifs. À cette fin, une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs du projet a été menée, en parallèle d'observations de terrain et d'une analyse documentaire. Les résultats montrent que la numérisation des services publics contribue à mieux gérer les procédures et à limiter certaines pratiques portant atteinte à la transparence, bien que son efficacité reste soumise à des contraintes organisationnelles et humaines telles que la gouvernance, l'appropriation des outils numériques et la gestion du changement. L'impact du projet GLIN dépend ainsi étroitement des conditions de sa mise en œuvre.

Mots-clés : transformation numérique, gouvernance, transparence administrative, lutte contre la corruption, administration publique.

ABSTRACT

The digitalization of public administrations now constitutes a fundamental lever for modernization, aiming to improve the quality of public services, enhance transparency, and limit the risks of corruption. Within this perspective, we examine the GLIN project as a managerial development tool for local administrations, alongside its impact on transparency and the reduction of administrative dysfunctions. To this end, a qualitative study based on semi-structured interviews with the project's key stakeholders was conducted, in parallel with field observations and a documentary analysis. The results demonstrate that the digitalization of public services contributes to a better management of procedures and limits certain practices that undermine transparency. However, its effectiveness remains subject to organizational and human constraints, such as governance, the appropriation of digital tools, and change management. The impact of the GLIN project thus depends closely on the conditions of its implementation.

Keywords : Digital transformation, local governance, administrative transparency, anti-corruption, administrative modernization.

ملخص

تعتبر رقمنة الإدارات العمومية في الوقت الراهن رافعة أساسية للتحديث، تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، تعزيز الشفافية، والحد من مخاطر الفساد. وفي هذا السياق، نتناول مشروع GLIN كأداة للتطوير الإداري على مستوى الإدارات المحلية، ونبحث في أثره على الشفافية والتقليص من الاختلالات الإدارية. ولتحقيق هذه الغاية، تم إجراء دراسة نوعية استندت إلى مقابلات شبه موجهة مع الفاعلين الرئيسيين في المشروع، بالتوازي مع الملاحظات الميدانية والتحليل الوثائقي. وتظهر النتائج أن رقمنة الخدمات العمومية تساهم في تحسين تسيير الإجراءات والحد من بعض الممارسات التي تمس بالشفافية، ورغم ذلك، يبقى مدى فعاليتها رهناً بإكراهات تنظيمية وبشرية؛ مثل الحوكمة، واستيعاب الأدوات الرقمية، وإدارة التغيير. وبناءً على ذلك، فإن أثر مشروع GLIN يرتبط ارتباطاً وثيقاً بظروف وشروط تنفيذه.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الحوكمة، الشفافية الإدارية، مكافحة الفساد، الإدارة المعاصرة .

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos remerciements les plus sincères à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous remercions **Allah le Tout-Puissant**, de nous avoir accordé la force, le courage et la patience nécessaires pour mener à bien ce projet malgré les défis rencontrés. Sans Sa grâce, ce travail n'aurait pu voir le jour.

Nous adressons nos remerciements les plus respectueux à notre encadreur, **Docteur Bedaida Imad Eddine**. Nous vous remercions pour votre disponibilité constante, votre patience infinie et la générosité avec laquelle vous avez partagé votre savoir. Vos conseils précieux et votre encadrement nous ont apporté bien plus que des connaissances techniques ; ils nous ont offert une véritable leçon de rigueur et de professionnalisme.

Nos remerciements s'étendent également aux **membres du jury** qui nous font l'honneur d'évaluer ce travail. Nous vous remercions par avance pour le temps consacré à cette lecture ainsi que pour les suggestions constructives que vous nous apporterez.

Un immense merci à l'équipe du projet **GLIN**, qui nous a accueillis avec une telle bienveillance que nous nous sommes sentis intégrés comme au sein d'une famille. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance particulière au Chef de projet, **Monsieur Ahmed Fekairi**, ainsi qu'à toute son équipe.

Nous tenons également à remercier chaleureusement nos encadreur au sein de la GIZ, **Monsieur Hans Henning** et **Madame Alessia Vereno**. Votre gentillesse, votre compréhension et votre soutien constant ont donné vie à ce travail. Merci pour votre temps, pour les leçons partagées et pour cette collaboration humaine exceptionnelle qui nous marquera bien au-delà de ce mémoire.

À la mémoire de mon père et de ma grand-mère maternelle, pour leur amour, leurs prières et les valeurs qu'ils m'ont transmises. À ma mère **Zakia**, véritable combattante, pour sa force, son courage et tous les sacrifices qu'elle a accomplis pour moi. À mon oncle **Laïd**, qui m'a appris qu'un oncle peut être un père. À ma tante **Souad**, ma deuxième maman, pour son amour inconditionnel et sa bienveillance. À ma sœur **Sabah** et à mon frère **Idir**, pour leur présence, leur soutien et leur affection. À mes cousines **Sarah**, **Racha** et **Rania**, pour leur présence et leur encouragement. À mon binôme **Katia**, pour cette aventure partagée, les moments de doute comme les moments de joie, ainsi que pour ton soutien et ta présence tout au long de ce parcours. À moi-même, pour avoir traversé des moments difficiles, affronté les défis et fait preuve de persévérance et de résilience malgré les épreuves. À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je dis simplement merci.

Chenane Lamia

À mon père, **Mohamed**, dont je porte le nom avec une immense fierté. Tu as toujours tout fait pour que rien ne me manque ; tu es, et tu resteras, mon héros. À ma mère, **Abir**, qui m'a tout donné, de son cœur à sa confiance aveugle en moi. Merci de m'avoir transmis le courage d'être moi-même. À mon frère **Moumen** et à mes deux princesses **Ritadj** et **Lilia**, qui me permettent chaque jour d'être leur grande sœur. Vous êtes ma motivation. À mon binôme, **Lamia**. Tu as été bien plus qu'une simple partenaire de travail, et tu le resteras toujours. Merci pour cette expérience et pour ton courage ; un grand merci aussi à toutes les personnes qui m'ont aidée, conseillée ou simplement encouragée pour que ce mémoire puisse enfin voir le jour. Enfin, je conclus en me remerciant moi-même pour la volonté dont j'ai fait preuve, pour tout le chemin parcouru et pour tout ce que je m'apprête à accomplir.

Zahali Katia

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
ABSTRACT	II
ملخص.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
TABLE DES ABRÉVIATIONS	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	2
1. Contexte de l'étude.....	5
2. Question de recherche.....	6
3. Les objectifs de l'étude.....	7
4. Raisons du choix du thème	8
4.1 Raisons subjectives	8
4.2 Raisons objectives.....	8
5. Épistémologie de l'étude	9
5.1 Positionnement épistémologique de l'étude	9
5.2 Approche de recherche.....	9
6. Pertinence de l'étude	10
6.1 Pertinence sur le plan théorique	10
6.2 Pertinence sur le plan managérial	10
7. Présentation du lieu de stage GIZ Algérie	11
7.1 La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ...	11
7.2 La GIZ en Algérie.....	11
7.3 Les missions de la GIZ.....	12
7.4 Vision de la GIZ.....	12
7.5 Le projet GLIN.....	13
8. Plan de travail.....	14
CHAPITRE II CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE	15
Section 1 : La revue de la littérature	16
1. Modernisation administrative et transformation numérique	16
2. La numérisation comme levier de prévention des risques de corruption	20

3. Le rôle de la conduite du changement	22
4. Positionnement de la présente étude.....	23
Section 2 : Le cadre conceptuel.....	24
1. Fondements de la digitalisation administrative.....	24
2. Modernisation et transformation numérique	31
3. Les risques de corruption dans les services publics en Algérie	39
CHAPITRE III : CHAPITRE MÉTHODOLOGIQUE	16
1. Cadrage du projet	55
2. L'approche méthodologique	55
3. Méthodes et outils de collecte des données.....	56
3,1 Méthodes de collecte des données	56
a) L'analyse documentaire	56
b) Les entretiens semi-directifs	57
c) L'observation	58
3.2 Outils de collecte des données	59
4. La délimitation de la population et le choix des participants.....	60
4.1 La population de l'étude	60
4.2 La stratégie de sélection des participants.....	60
4.3 Composition et profil du groupe d'étude	60
5. Déroulement de la phase d'entretiens	61
6. Procédure d'analyse de données	61
6.1 Outils de traitement de données.....	61
6.2 Analyse des données et codage	62
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	64
Section 1 : analyse des résultats	64
1.1 Rappel de l'Objectif	64
1.2 Présentation du projet GLIN et cadre d'intervention	65
1.3 Analyse des résultats de l'étude qualitative.....	77
1.4 Conduite de changement	83
1.5 Synthèse d'analyse.....	85
Section 2 : Discussion des résultats.....	86
CONCLUSION GÉNÉRALE	64
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91

ANNEXES.....	102
ANNEXE 01 : Grill d’analyse	103
ANNEXE 02 : Guide d’entretien	104
ANNEXE 03 : Schéma du flux opérationnel et de la coordination numérique	105
ANNEXE 04 : Infographie du modèle « Dar Mouwaten »	106

TABLE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR	Association française de normalisation
APC	Assemblée Populaire Communale
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Ministère fédéral allemand de l'Économie et du Climat)
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement)
CNUCC	Convention des Nations Unies contre la corruption
CRFCB	Centres Régionaux de Formation aux Carrières des Bibliothèques
E-Gouvernement	Gouvernement électronique
FSESP	Fédération syndicale européenne des services publics
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération internationale allemande)
GLIN	Gouvernance Locale Inclusive et Numérique (Nom du projet)
HCN	Haut Commissariat à la Numérisation
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
NIN	Numéro d'Identification National Unique
NPM	New Public Management (Nouvelle Gestion Publique)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONU	Organisation des Nations Unies
PDAU	Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
PME	Petites et Moyennes Entreprises
POS	Plan d'Occupation des Sols
QOQCCP	Méthode d'analyse (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi)
SINTAX	Système informatique de gestion fiscale
SYDONIA	Système douanier automatisé
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Comparaison synthétique entre la numérisation et la digitalisation.....	30
Tableau 2: Cadrage méthodologique de la recherche (Outil QQQQCP)	55
Tableau 3: Profils des acteurs cibles et finalités des entretiens semi-directifs.....	61
Tableau 4: Analyse comparative des taux de satisfaction.....	67
Tableau 5: Synthèse des points de friction et attentes locales par commune pilote.....	71
Tableau 6: Liste des personnes interviewées	78
Tableau 7 : Thème 1 -Exécution et mise en œuvre de la numérisation-	79
Tableau 8: Thème 2 -Gestion du changement-	79
Tableau 9: Thème 3 -Gouvernance et lutte contre la corruption-	81
Tableau 10: Thème 4 -Évaluation et perspectives du projet GLIN-	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les piliers de l'e-Administration	33
Figure 2: Structure de la stratégie Algérie Numérique 2030.....	37
Figure 3: Classification des principaux actes d'urbanisme en Algérie	48
Figure 4: Les bénéfices de la concurrence dans le cadre des marchés publics	51
Figure 5: Caractéristiques structurelles et répartition géographique.....	67
Figure 6: Diagnostic des facteurs de motivation et d'ancienneté	68
Figure 7: État des lieux de la représentativité des (PSH).....	69

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, la transformation numérique des administrations publiques est devenue l'une des principales orientations stratégiques des politiques de modernisation de l'État dans le monde entier. Il s'agit d'une composante d'un mouvement mondial visant à réorganiser les services publics grâce à l'utilisation intensive des technologies de l'information et des communications (TIC). L'objectif principal de cette démarche est d'améliorer les performances de l'administration, de rationaliser les procédures, de renforcer la transparence et de rapprocher l'administration publique des citoyens. Plus précisément, la numérisation des secteurs publics constitue un levier majeur pour une meilleure gouvernance dans ce contexte, en réduisant les inefficacités administratives et en laissant moins de place à la corruption ([World Bank, 2020](#)). L'Organisation de coopération et de développement économiques indique qu'elle considère le gouvernement numérique comme un moyen de soutenir la prestation publique et de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions ([OCDE, 2019](#)).

Par ailleurs, les Nations Unies précisent que le gouvernement électronique ne consiste pas seulement à introduire des technologies de l'information, mais qu'il s'agit plutôt d'une reconfiguration profonde des structures organisationnelles, des pratiques administratives et des modes de gouvernance. L'impact de la transformation numérique dépend donc largement du fait que les administrations adoptent une approche intégrée et cohérente du changement, du niveau humain au niveau institutionnel ([United Nations, 2022](#)).

Cependant, malgré les avancées substantielles réalisées dans le monde, de nombreux défis subsistent encore en ce qui concerne la numérisation des administrations publiques. Ces obstacles incluent le manque de volonté de changement au sein des organisations, l'accès inégal aux infrastructures numériques, l'insuffisance des compétences spécialisées, ainsi que des questions de sécurité et de protection des données. Ces contraintes sont susceptibles de limiter l'impact réel des politiques de numérisation, en l'absence de réformes structurelles appropriées.

Dans le contexte algérien, la modernisation de l'administration publique se traduit par un dynamisme de nature progressive visant à intégrer les technologies de l'information et de la communication dans la gestion des services destinés aux citoyens. Elle se compose essentiellement de réformes et de projets que l'État met en œuvre afin de numériser les processus internes, d'améliorer la qualité des services qu'il fournit aux citoyens et d'accroître la transparence du fonctionnement des institutions publiques. Cela dit, cette transition numérique est loin d'être homogène et elle est fortement contrainte par des facteurs structurels.

À ce propos, (Benfarhat M. L., 2023) souligne que la modernisation de l'administration publique en Algérie présente un double aspect : d'une part, des initiatives de réforme d'envergure sont engagées, mais d'autre part, des obstacles subsistent en ce qui concerne la rigidité institutionnelle et le manque de coordination entre les institutions, ainsi que la qualification limitée des ressources humaines dans les technologies numériques. Ces contraintes peuvent également limiter l'efficacité des initiatives visant à la numérisation, et elles peuvent réduire l'impact global sur la performance administrative.

Dans cette perspective, ce mémoire s'inscrit dans le débat plus large portant sur la transformation numérique des administrations publiques. Elle vise à évaluer dans quelle mesure la numérisation contribue à une meilleure gouvernance administrative et à davantage de transparence, avec un accent particulier sur les problèmes, les limites et les orientations de la réforme. L'objectif est également de déterminer dans quelle mesure les outils numériques peuvent améliorer la fourniture efficace des biens publics et remodeler la relation entre le secteur public et les citoyens en Algérie.

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre pose le cadre de la recherche en précisant la problématique, les objectifs et l'intérêt du thème choisi. Il présente également l'organisme d'accueil et définit le positionnement épistémologique qui guide cette étude.

1. Contexte de l'étude

La modernisation de l'administration publique est devenue une préoccupation majeure pour les États intéressés d'une part à améliorer la prestation et la qualité des services publics, à accroître l'efficacité administrative à tous les niveaux de gouvernement et à répondre aux exigences contemporaines en matière de gouvernance transparente et de bonne gouvernance. À cet égard, toutefois, de nombreuses organisations internationales identifient fortement la transparence comme un aspect clé de la gouvernance publique et des actions de lutte contre la corruption. La bonne gouvernance repose en particulier sur la transparence, la responsabilisation et des institutions publiques efficaces ([Banque mondiale, 1992](#)).

C'est dans cette dynamique que depuis plusieurs années, l'Algérie s'inscrit dans un processus de modernisation de son administration publique afin d'améliorer le fonctionnement des institutions et de renforcer le lien entre l'administration et les citoyens. La mise à jour porte principalement sur la facilitation de l'accès aux procédures administratives, l'amélioration de la qualité du service public et l'application des technologies numériques au sein de l'administration.

La numérisation des services publics constitue une ligne directrice majeure de cette réforme. En Algérie, le système d'administration électronique est progressivement mis en œuvre dans les domaines de l'état civil, de la fiscalité, des douanes, de l'enseignement supérieur et de certaines administrations locales. Ces initiatives sont censées rationaliser la bureaucratie, offrir un accès plus facile aux services administratifs, ainsi que permettre un traitement plus rapide des dossiers.

Cependant, malgré les efforts déployés, de nombreuses contraintes structurelles et organisationnelles subsistent au sein de l'administration publique en Algérie. La forte saturation bureaucratique, la complexité des procédures administratives, le manque de coordination entre certaines institutions et la persistance de certaines pratiques administratives traditionnelles limitent encore l'efficacité des réformes engagées.

À cet égard, la question de la transparence occupe une place centrale dans la modernisation de l'administration algérienne. La transparence dans l'administration constitue désormais une caractéristique intégrée d'une bonne gouvernance garantissant des procédures claires, l'accès à

l'information et la traçabilité des actions administratives. En outre, elle représente également un outil important pour renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Ainsi, une grande partie du développement de l'e-gouvernement conduit à la transparence, à une meilleure efficacité des services publics et à la réduction des possibilités de corruption (OCDE, 2017). Dans le même sens, (Banque mondiale, 2016) souligne que la numérisation du secteur public constitue un moteur important d'une gouvernance plus efficace dans les pays en développement.

Dans le cas de l'Algérie, la transition vers une administration numérique reste encore progressive et se heurte à de nombreuses contraintes liées aux pratiques organisationnelles, aux ressources humaines et aux capacités techniques au sein des institutions publiques. Toutefois, les programmes de transformation numérique continuent d'être pris en charge par les autorités publiques dans leurs efforts de modernisation.

Parmi ceux-ci figure le projet GLIN (Gouvernance Local Inclusive Numérique), créé afin d'améliorer l'interconnexion entre les administrations locales et de soutenir l'échange de données. Ce programme est censé accélérer le traitement des dossiers, améliorer la traçabilité des opérations administratives et contribuer aux efforts de transparence au sein des institutions publiques algériennes (MICLT, 2021).

Enfin, le manque de transparence dans les administrations publiques est considéré comme l'une des principales causes de la corruption et de la sous-estimation de la confiance que les citoyens accordent aux institutions (Transparency International, 2002). Cette réalité souligne la nécessité de la modernisation administrative comme outil d'amélioration de la gouvernance publique en Algérie et son importance.

À partir de cette lecture, cette étude cherche à analyser dans quelle mesure la modernisation de l'administration publique en Algérie contribue au renforcement de la transparence administrative. Son objectif est également d'identifier les principales difficultés rencontrées au cours du processus et les mécanismes utilisés pour améliorer la bonne gouvernance au sein de l'administration et renforcer la relation de confiance avec les citoyens.

2. Question de recherche

De nombreuses études mondiales ont montré que la numérisation a permis des avancées en matière de performance des services publics, telles qu'une plus grande transparence, une facilitation des procédures administratives et une réduction des comportements corrompus. À

ce titre, les initiatives d'e-gouvernement ont fait l'objet d'analyses approfondies dans le cadre des études portant sur la modernisation de l'action publique.

Cependant, peu d'études dans la littérature portent sur la numérisation des services publics locaux en Algérie, en lien avec le changement organisationnel et la prévention des risques de corruption. Il s'agit d'une perspective peu explorée pour le projet GLIN, en tant que nouvel acteur relatif des efforts de numérisation.

Par ailleurs, le succès de ce type de projet ne dépend pas uniquement de la technologie qui sera mise en œuvre, mais aussi de la manière dont les parties prenantes se positionnent face aux changements organisationnels et intègrent de nouvelles pratiques pour la transparence ainsi que pour la traçabilité.

Cette étude vise à combler cette lacune en examinant le projet GLIN comme un outil de transformation des comportements administratifs et d'atténuation des risques de corruption locale.

Au regard du contexte présenté ci-dessus, nous formulons la question de recherche suivante :

Comment le projet GLIN contribue-t-il à la conduite du changement et à la prévention des risques de corruption dans le service public local en Algérie ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre réflexion s'articule autour des questions secondaires suivantes :

- De quelle manière le projet GLIN modifie-t-il les pratiques organisationnelles au sein des administrations locales ?
- Quels sont les facteurs organisationnels et institutionnels favorisant l'émergence des risques de corruption dans le service public local ?
- Comment les mécanismes et outils du projet GLIN participent-ils à la prévention et à la réduction de ces risques ?

3. Les objectifs de l'étude

L'objectif principal de l'étude de ce projet de fin d'études est d'examiner le rôle de la numérisation des services publics locaux dans la conduite du changement et son application pour atténuer les risques associés à la corruption, en s'appuyant sur le projet GLIN en Algérie. Le but du présent travail est de mettre en évidence la façon dont les pratiques administratives

sont modifiées et impulsées par la numérisation, permettant ainsi aux autorités locales de préserver la transparence.

À cette fin, le projet s'appuiera sur une approche fondée sur ces sous-objectifs :

- Contribuer aux études empiriques portant sur la numérisation des services publics locaux en Algérie, en particulier en ce qui concerne la conduite du changement et la lutte contre la corruption.
- Déterminer les modalités par lesquelles la numérisation facilite la transparence, la traçabilité et le contrôle de la corruption.
- Proposer des recommandations sur la manière dont les projets de numérisation liés aux services publics locaux peuvent être plus efficaces.

4. Raisons du choix du thème

Le choix de ce thème repose sur des raisons à la fois objectives et personnelles.

4.1 Raisons subjectives

Le choix de ce sujet de recherche est principalement lié à notre spécialité dans les domaines de la gouvernance et de la lutte contre la corruption. L'intérêt pour les mécanismes de transparence, de contrôle et de prévention des pratiques corruptives nous a conduits à ce thème.

Toutefois, il est évident que la numérisation des services publics est aujourd'hui un outil stratégique pour la promotion de la bonne gouvernance et la réduction des risques de corruption. Nous nous sommes intéressés à cette thématique car il nous est permis par la numérisation de voir comment les technologies numériques peuvent renforcer la transparence, diminuer l'intervention humaine dans les administrations et améliorer la traçabilité des opérations.

C'est d'ailleurs ce constat qui nous a poussés à approfondir ce domaine, afin de mieux comprendre, d'une part, comment les formes numériques de contrôle et de régulation peuvent prévenir la corruption, et, d'autre part, quels mécanismes permettent aux systèmes publics d'être plus efficaces et plus intègres.

4.2 Raisons objectives

Nous avons choisi ce thème car nous avons remarqué que l'impact précis de la digitalisation dans la lutte contre la corruption n'avait pas été étudié en profondeur, notamment dans le contexte des administrations publiques.

Il est vrai que différentes recherches considèrent la digitalisation comme un moyen de renforcer la transparence, mais rares sont celles qui abordent de manière synthétique les questions organisationnelles, les risques et les obstacles potentiels de ces systèmes.

Ainsi, notre étude se propose de renforcer la littérature existante en combinant numérisation et gouvernance, alors que la lutte contre la corruption reste un domaine encore insuffisamment exploré, ce qui explique notre intérêt à ce sujet.

5. Épistémologie de l'étude

Cette section définit les fondements théoriques et la nature de la connaissance produite dans le cadre de ce travail de recherche.

5.1 Positionnement épistémologique de l'étude

Le travail existant sur les services publics impliqués dans la corruption met en évidence certaines limites dans l'analyse de la littérature, notamment en ce qui concerne l'évaluation des effets réels de ces dispositifs sur les pratiques administratives et les comportements des acteurs.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'adopter une posture épistémologique interprétativiste afin d'atteindre les objectifs de ce chapitre. Ce paradigme repose sur l'idée que la réalité sociale est construite à travers les significations que les individus attribuent à leurs actions, ainsi qu'à leurs expériences et perceptions dans leur environnement professionnel.

Ainsi, ce mode de recherche permet de mieux comprendre l'impact de la digitalisation en tenant compte des logiques d'acteurs, des résistances au changement et des dynamiques institutionnelles à l'œuvre au sein des administrations publiques.

5.2 Approche de recherche

Nous avons pris une approche qualitative inductive pour cette recherche, fondée sur l'analyse des données empiriques et documentaires.

Contrairement à la méthode déductive, qui part de la théorie pour mettre à l'épreuve des hypothèses, notre approche inductive repose sur l'observation de situations concrètes. Elle consiste à tirer des leçons générales d'un cas spécifique de numérisation des services publics.

Ce processus commence par analyser en profondeur les études de cas et la littérature, à partir desquelles des interprétations et des conclusions se dessinent. Il permet de sonder le phénomène étudié, d'identifier ses limites et de lui apporter des recommandations en tenant compte de ce que le public.

6. Pertinence de l'étude

Notre thème n'a pas été choisi au hasard. Il résulte d'une réflexion approfondie à la fois théorique et scientifique, aboutie après plusieurs mois de travail rigoureux.

6.1 Pertinence sur le plan théorique

Cette étude tente de combler les lacunes dans la documentation en traitant du rôle de la numérisation, qui peut édifier immédiatement le peuple, comme à l'avenir apporter des améliorations durables.

Ainsi, il a été traité l'informatisation des services publics dans plusieurs travaux antérieurs, mais aucun n'a étudié en profondeur les rapports entre numérisation, gouvernance et pratiques corruptives.

Ainsi cette recherche contribue non seulement à la mise en œuvre d'un champ de recherche encore à ses débuts mais en outre, par un compte rendu intégré des effets de la numérisation, montre aussi ses limites sur elle-même, ainsi que propose des recommandations pour réussir au contexte de gouvernance de la société.

6.2 Pertinence sur le plan managérial

D'un point de vue pratique, de grandes recommandations sont proposées à tous les acteurs du secteur public concernés par la numérisation des processus.

Ce travail montre l'importance de l'encadrement du changement, de la formation des fonctionnaires et de la mise en place de dispositifs de contrôle efficaces pour assurer le succès des projets de numérisation.

Un des objectifs de cette recherche est aussi d'identifier les risques liés à une telle transformation, tels que la résistance au changement, les dysfonctionnements organisationnels ou le détournement des systèmes, et proposer des solutions pour les atténuer.

La recherche aura donc son utilité à cet égard, en permettant de rendre plus transparentes les actions de gouvernance et de contrôle de l'administration publique pour les citoyens. Par exemple, un citoyen assisté est préférable à un citoyen trompé. On diminuera encore plus les possibilités que l'administration publique s'écarte de ses résultats attendus par des cas de collusion ou de mauvaise gestion.

7. Présentation du lieu de stage GIZ Algérie

Afin de bien situer le contexte de notre mission, il convient de présenter l'organisme d'accueil qui encadre ce projet. Cette section revient sur l'identité et les missions de la GIZ, tant au niveau global que dans son ancrage spécifique en Algérie, pour mieux comprendre son rôle de partenaire stratégique dans la modernisation de l'administration locale.

7.1 La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Issue de la fusion au 1er janvier 2011 de trois organisations pionnières (DED, GTZ et InWEnt), la GIZ est aujourd'hui l'un des piliers mondiaux de la coopération internationale pour le développement durable. Entreprise fédérale de droit privé (GmbH), elle appartient intégralement à la République fédérale d'Allemagne et agit principalement pour le compte du Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Forte d'une expérience de plus de 50 ans, la GIZ se distingue par une approche à la fois globale et locale : avec plus de 24 500 collaborateurs présents dans 120 pays, elle mobilise une expertise technique de haut niveau pour répondre aux défis mondiaux. Sa force réside dans sa dimension humaine : 66 % de ses effectifs sont des personnels nationaux recrutés localement, garantissant une compréhension fine des contextes socioculturels et une efficacité durable des projets mis en œuvre.

7.2 La GIZ en Algérie

La coopération entre l'Algérie et l'Allemagne s'inscrit dans une relation de confiance de longue date, la GIZ étant active sur le territoire national depuis le milieu des années 1970. Dans un pays marqué par une transition démographique majeure, où près de la moitié des 40 millions d'habitants a moins de 25 ans, l'action de la GIZ revêt une importance stratégique tant sur le plan économique que sur le plan environnemental.

Intervenant pour le compte de divers ministères fédéraux allemands (BMZ, BMWK) et de l'Union européenne, la GIZ Algérie concentre ses efforts sur deux axes prioritaires :

- **Le développement économique durable et l'emploi** : Face à une économie dépendante des hydrocarbures, la GIZ accompagne la diversification du pays en soutenant la compétitivité des PME et en adaptant la formation professionnelle aux besoins réels du marché du travail.

- **Le climat et l'énergie** : En réponse aux pressions exercées par le changement climatique sur les ressources naturelles, la GIZ soutient les initiatives locales pour l'efficacité énergétique, le déploiement des énergies renouvelables et la préservation de la biodiversité.

7.3 Les missions de la GIZ

La GIZ a pour mission principale d'accompagner les processus de transformation dans les pays partenaires, en mobilisant son expertise technique et son réseau international. Elle agit en tant qu'acteur de changement en adoptant une approche intégrée et orientée vers les résultats.

Dans cette perspective, elle œuvre à la mise en place de solutions adaptées aux contextes locaux, en s'appuyant sur une connaissance approfondie des territoires d'intervention. Elle fournit un appui technique aux décideurs publics, facilite le dialogue entre les différents acteurs et joue un rôle d'intermédiaire dans des environnements parfois complexes.

Par ailleurs, la GIZ contribue à la production et à la diffusion de connaissances, en valorisant les expériences issues de plus de cinq décennies de coopération internationale. Elle s'engage également à promouvoir les valeurs de durabilité, de respect des droits humains, d'intégrité et de responsabilité, qui constituent le socle de son action.

Enfin, son intervention repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, l'efficacité, l'orientation vers les résultats et le partenariat, garantissant ainsi un impact durable des projets mis en œuvre.

7.4 Vision de la GIZ

La vision de la GIZ est claire : « *Cœuvrer pour un avenir qui vaille la peine d'être vécu dans le monde entier* ». Cette aspiration traduit une ambition humaine profonde, celle de construire une société qui respecte les droits de l'individu tout en embrassant un changement durable.

- **Le façonnement du changement** : La GIZ travaille de manière holistique. Elle s'appuie sur son expérience et son expertise, tout en restant fermement engagée envers ses objectifs et ses partenariats.
- **La transmission du savoir-faire** : Forte d'une connaissance approfondie des pays dans lesquels elle intervient, la GIZ applique systématiquement les connaissances acquises au cours de 50 ans de coopération internationale.

- **Le développement de solutions** : L'organisation mobilise ses instruments et ses réseaux étendus avec flexibilité et innovation afin de créer de la valeur pour ses mandants.
- **Un rôle d'intermédiaire** : La GIZ négocie dans des contextes sensibles et ouvre des portes au secteur privé ainsi qu'à la société civile dès que cela est possible.
- **La promotion des valeurs** : En tant qu'entreprise fédérale, elle est guidée par les principes de la société allemande et agit dans l'intérêt de l'Allemagne, en soutenant particulièrement la politique de développement du gouvernement fédéral.
- **Le conseil aux décideurs politiques** : En Allemagne comme à l'étranger, la GIZ accompagne les décideurs dans la mise en œuvre de leurs objectifs politiques.
- **La garantie des résultats** : Le travail de l'organisation est axé sur l'obtention de résultats concrets. Elle opère en permanence de manière transparente, efficiente et rentable, dans une optique orientée vers ses partenaires.
- **Un acteur mondial** : Le personnel de la GIZ intervient localement dans plus de 120 pays à travers le monde. Leur haut niveau de compétence interculturelle constitue un facteur clé de succès, garantissant une mise en œuvre cohérente au niveau local.

7.5 Le projet GLIN

Au cœur de l'action de la GIZ en Algérie, le projet « Gouvernance Locale Inclusive et Numérique » (GLIN) constitue le socle empirique de notre recherche. Ce projet a pour objectif principal d'accompagner les communes pilotes dans leur transformation digitale afin d'améliorer la qualité des services publics et de renforcer la transparence administrative. En choisissant le projet GLIN comme étude de cas, notre travail vise à analyser comment l'introduction d'outils numériques (tels que la dématérialisation des actes d'urbanisme ou des marchés publics) agit concrètement comme un levier de bonne gouvernance et de prévention des risques de corruption au niveau local. Cette immersion nous permet d'observer les dynamiques de changement et les défis techniques rencontrés par les administrations communales algériennes dans leur transition vers l'e-gouvernement.

En somme, ce chapitre a permis de définir les fondements de notre étude en précisant la problématique, les objectifs et la pertinence du sujet. L'immersion dans le cadre institutionnel de la GIZ et du projet GLIN, couplée au choix du positionnement épistémologique, pose ainsi les bases nécessaires au développement de notre analyse.

8. Plan de travail

Ce mémoire s'articule autour de quatre chapitres principaux : L'introduction générale définit l'objet de la recherche et l'intérêt du thème. Le chapitre I expose le contexte de l'étude et la problématique centrale. Le chapitre II présente le cadre conceptuel et la revue de littérature liée à la digitalisation administrative et à la lutte contre la corruption. Le chapitre III détaille le cadre méthodologique ainsi que le contexte organisationnel de la GIZ et du projet GLIN. Enfin, le chapitre IV est consacré à l'analyse des résultats de l'enquête de terrain et à la discussion des thématiques identifiées. Le travail s'achève par une conclusion qui synthétise les enseignements majeurs, les limites rencontrées et propose des recommandations pour la pérennité du projet.

CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

Ce deuxième chapitre expose les fondements théoriques de notre recherche, centrée sur la numérisation des services publics locaux, la gouvernance et la prévention de la corruption. La première section dresse une revue de la littérature sur les travaux antérieurs liés à la transformation numérique de l'administration. La seconde section définit les concepts clés afin de stabiliser le cadre conceptuel indispensable à la compréhension de notre démarche.

Section 1 : La revue de la littérature

La numérisation représente un levier stratégique particulièrement rigoureux, car elle vise la modernisation de l'administration publique afin de rendre les services plus efficaces et plus transparents, en améliorant la qualité des services offerts aux citoyens, en renforçant la traçabilité des procédures administratives et en réduisant les interactions informelles. C'est ce que l'Algérie a pour objectif de réaliser avec la stratégie de numérisation 2030, tout en prenant en compte que cette numérisation des services participe également à réduire les risques de corruption tout en garantissant la bonne gouvernance.

Dans le cadre du présent travail de recherche, nous réalisons une revue de littérature afin de mieux appréhender le rôle de la numérisation des administrations publiques dans la prévention des risques de corruption, tout en mettant en évidence la nécessité de mettre en œuvre le changement au sein de ces administrations.

1. Modernisation administrative et transformation numérique

La numérisation des services publics a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Des débats intenses portent sur les limites de son adoption dans le contexte algérien ([Hamidani, 2024](#)). De plus, les opinions sur ce sujet varient, et la communauté scientifique souligne que, malgré le potentiel de la digitalisation, sa mise en œuvre rencontre des obstacles structurels et organisationnels ([Ouboumlik & Ouazzani Touhami, 2024](#)). Toutefois, ces travaux accordent une attention relativement limitée aux mécanismes permettant de surmonter ces contraintes et de soutenir concrètement la transformation administrative. Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'examiner plus précisément les modalités de mise en œuvre de la numérisation au niveau local, ainsi que ses effets sur l'amélioration de la gouvernance et de la transparence des services publics ([United Nations , 2020](#)).

À cet égard, les travaux de ([Mohammed Belkacem , Zouaghi , & Lebbaz, 2020](#)) ont évalué les progrès réalisés par l'Algérie en matière de numérisation de l'administration. Leurs résultats

mettent en évidence une amélioration de la satisfaction des usagers ainsi qu'un rapprochement de l'administration des citoyens. La dématérialisation de plusieurs documents administratifs, tels que les passeports, les cartes d'identité et les permis de conduire, via le portail « El Mouwatin ». Par ailleurs, plusieurs secteurs, dont la justice, l'enseignement supérieur et l'habitat, ont intégré les technologies de l'information et de la communication afin de simplifier les procédures et de réduire les coûts ([Commission économique pour l'Afrique, 2020](#)). Néanmoins, cette étude met également en évidence un certain retard de l'Algérie par rapport à certains pays voisins.

Toutefois, ces résultats méritent d'être nuancés, dans la mesure où la mise en œuvre de la numérisation demeure inégale selon les secteurs et les niveaux administratifs. Plusieurs contraintes persistent, notamment en matière d'infrastructures numériques ([Brunetti, Dominik , & Bonfanti , 2020](#)), de formation des ressources humaines et d'accompagnement au changement organisationnel. En outre, certaines analyses se concentrent principalement sur les dimensions techniques de la digitalisation ([Sarantis, 2019](#)), sans intégrer pleinement ses implications en matière de gouvernance, de transparence ou de prévention des risques de corruption ([Fakhoury & Benoît , 2013](#)). Dès lors, il apparaît nécessaire d'adopter une approche plus globale, intégrant à la fois les dimensions technologiques, institutionnelles et organisationnelles, notamment au niveau local.

Dans le même sens, ([Hamidani, 2024](#)) met en évidence les défis liés à la numérisation des administrations publiques en Algérie, notamment en ce qui concerne les infrastructures numériques. Le développement des services électroniques repose en effet sur la disponibilité d'un réseau Internet performant, nécessitant des investissements continus et une mise à niveau des équipements ([Boudreau C. , 2021](#)). La modernisation constitue un processus évolutif, impliquant un soutien financier durable, une mise à jour régulière des dispositifs de cybersécurité et un renforcement des compétences techniques ([Scupola & Mergel, 2022](#)). Par ailleurs, les dimensions liées à la gouvernance, à la transparence et à la prévention des risques de corruption mériteraient d'être davantage intégrées.

L'analyse des travaux ([Alzahrani, Al-Karaghoul, & Weerakkody, 2017](#)) met en évidence le rôle central de la confiance dans l'adoption des services d'e-gouvernement. Cette étude souligne que, au-delà des dimensions technologiques et organisationnelles, les facteurs psychosociaux constituent des déterminants essentiels de la réussite de la transformation numérique. Bien que cette dimension soit largement documentée à l'échelle internationale, elle

demeure relativement peu explorée dans le cas de l'Algérie. Dans ce contexte, la confiance des citoyens envers l'administration peut être influencée par des expériences antérieures marquées par la complexité bureaucratique ou par un déficit de communication institutionnelle (Twizeyimana & Andersson , 2019).

Ainsi, la réussite de la numérisation ne repose pas uniquement sur la qualité des infrastructures ou la sécurisation des systèmes, mais également sur la capacité des administrations, notamment locales, à instaurer un climat de confiance, à informer les usagers et à accompagner leur appropriation des services numériques.

Malgré les avancées enregistrées, d'importants défis subsistent, notamment en matière d'infrastructures techniques, de cadre juridique et d'organisation institutionnelle. Comme le soulignent (Osborne, Strokosch, & Radnor, 2018), la réussite de la transformation numérique repose sur l'élaboration de stratégies rigoureusement conçues, fondées sur une vision claire et cohérente, afin de prévenir les dysfonctionnements et d'assurer une mise en œuvre harmonisée. Toutefois, ces orientations doivent être contextualisées au regard des spécificités du contexte algérien. En effet, il ne suffit ni d'élaborer des stratégies théoriques, ni d'investir exclusivement dans les technologies. Une approche pragmatique s'impose, prenant en considération les réalités du terrain, telles que l'hétérogénéité des compétences des agents publics, les résistances au changement organisationnel, ainsi que les disparités significatives entre les collectivités locales en termes de ressources et d'équipements (Bartoli & Blatrix, 2015). L'implication des citoyens constitue un facteur déterminant, souvent sous-estimé, dans le processus de numérisation. L'absence de confiance et d'adhésion de la population est susceptible de compromettre l'appropriation et l'usage effectif des services numériques (Kotter, 2015). Dès lors, une démarche participative, intégrant les usagers dès la conception des dispositifs, apparaît essentielle pour garantir la pertinence et la pérennité des réformes engagées.

Par ailleurs (Elhali , El Yamlahi , & Bouayad , 2022) soulignent qu'avant la pandémie de COVID-19, la transformation numérique était principalement perçue comme un levier d'innovation ou de valorisation pour les administrations publiques souhaitant se démarquer. Toutefois, la crise sanitaire a profondément reconfiguré cette perception, en faisant de la numérisation une nécessité incontournable pour assurer la continuité du service public. Elle a ainsi constitué un véritable test grandeur nature, contraignant les administrations, notamment au Maroc, à adopter rapidement des outils numériques, ce qui a considérablement accéléré les dynamiques de transformation (Agostino, Arnaboldi, & Lema, 2020). Néanmoins, il convient

de relativiser la portée de ces constats dans le contexte algérien. En effet, les réalités observées au Maroc ne sont pas entièrement transposables à l'Algérie, où les processus de numérisation demeurent encore fragmentés et confrontés à des contraintes techniques, juridiques, organisationnelles et culturelles. Par ailleurs, une accélération rapide des services numériques ne garantit pas nécessairement leur durabilité ni leur efficacité à long terme.

Dans le prolongement de ces analyses, (Ouboumlik & Ouazzani Touhami, 2024) soulignent que la digitalisation offre des opportunités importantes en matière d'amélioration de la gestion publique, notamment en facilitant la coordination entre les institutions, en accélérant les procédures administratives et en simplifiant l'accès aux services. Elle permet également de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des prestations (Janssen , Weerakkody, & Ismagilova , 2020) Toutefois, ces analyses gagneraient à être complétées par une prise en compte plus approfondie des contraintes de mise en œuvre, notamment dans les administrations locales, ainsi que de leur impact sur la gouvernance et la prévention des risques de corruption.

Ces observations rejoignent les conclusions de (Sabri & Khomsi , 2022), sur le même sujet, qui concluent que la numérisation joue un rôle de levier fondamental dans la modernisation de l'administration, transformant le concept classique de « service public » en une approche de « *service au public* ». Elle permet aux citoyens d'effectuer leurs démarches 24 h/24 et 7j/7, éliminant les contraintes d'horaires d'ouverture et les files d'attente. Cependant, la dématérialisation n'exclut personne et respecte l'égalité (notamment de genre) dans l'accès aux services (Gerbod & Fabien, 2001). La mise en place de ces principes en Algérie peut se heurter à des difficultés, comme l'accès inégal à Internet, le manque de compétences numériques de certains citoyens et une certaine réticence face aux changements administratifs. Les études sur le sujet ne parlent pas assez de la nécessité d'aider et de sensibiliser les usagers pour que l'adoption des services numériques soit réelle et juste (le Comité exécutif de la FSESP, 2016).

Cela s'inscrit dans une relation de cause à effet selon laquelle la numérisation des services publics transforme simultanément la relation entre le citoyen et l'administration, en contribuant à renforcer la confiance des usagers et à améliorer leur niveau de satisfaction. Dans cette perspective (El Qour & Sidi Mohamed , 2023) mettent en avant l'objectif de proposer des services numériques accessibles en temps réel et de haute qualité, permettant d'optimiser la prestation des services publics, d'en améliorer l'efficacité et l'efficience, tout en poursuivant des finalités telles que la transparence, l'interopérabilité et la satisfaction des citoyens (Nielsen, 2022).

Toutefois, la concrétisation de ces ambitions demeure conditionnée par plusieurs facteurs, en particulier dans le contexte de l'Algérie. En effet, des contraintes structurelles, organisationnelles et culturelles sont susceptibles de freiner le déploiement de services numériques performants.

Enfin, d'autres auteurs expliquent cette modernisation à travers le prisme du New Public Management (NPM). Selon cette approche, la réforme des administrations publiques vise à introduire des pratiques managériales issues du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité, la performance et la qualité des services rendus aux citoyens (Frimousse & Peretti, 2017). Le NPM met l'accent sur la responsabilisation des acteurs publics, la mesure des résultats et l'optimisation des ressources, tout en visant à rendre l'administration plus proche des besoins des usagers (Evin-Leclerc, 2017). Toutefois, cette perspective ne prend pas toujours en compte la complexité et la pluralité de l'État (Randma-Liiv, Uudelepp, & Sarapuu, 2015), ce qui a conduit à l'émergence de modèles de gouvernance publique plus intégratifs et orientés réseau. Dans ce cadre, l'application du NPM dans des contextes tels que celui de l'Algérie apparaît nécessitant une certaine prudence. Si la logique de performance et de responsabilisation peut contribuer à améliorer certaines procédures administratives, elle demeure susceptible de se heurter à des contraintes institutionnelles et culturelles propres au secteur public local (Yameogo, 2023), telles que la persistance de pratiques administratives traditionnelles, des insuffisances en matière de formation managériale ou encore des lourdeurs bureaucratiques.

2. La numérisation comme levier de prévention des risques de corruption

La dématérialisation des services publics s'est imposée comme un axe de recherche central pour analyser la réduction des pratiques illicites. Une partie des débats académiques se concentre sur la capacité du numérique à neutraliser les contraintes organisationnelles qui favorisent la corruption. À ce titre, (Public Services International , 2019) souligne que la digitalisation renforce la transparence et la responsabilité en réduisant l'intermédiation humaine au sein des procédures. Cette analyse est rejointe par (OECD, 2020), qui démontre que l'automatisation permet de supprimer les interactions directes, souvent sources de sollicitations indues. Cependant, ces approches globales négligent parfois les conditions opérationnelles de mise en œuvre, particulièrement dans des contextes en transition comme l'Algérie. Bien que les travaux de (Belkacem, Bensaid, & Rahmouni, 2020) confirment que cette transformation rapproche l'administration du citoyen, il convient d'interpréter ce rapprochement comme un gain de traçabilité. En effet, l'intégration des technologies de l'information, telle qu'identifiée par la (

Commission économique pour l'Afrique, 2020), ne vise pas seulement l'allégement des procédures, mais constitue un rempart contre l'opacité décisionnelle. Pour autant, une marge de progression importante subsiste pour que ces outils techniques deviennent de véritables instruments de régulation institutionnelle.

Néanmoins, l'efficacité de ce levier numérique contre la corruption doit être tempérée par l'hétérogénéité de sa mise en œuvre. Comme le soutiennent (Brunetti, Dominik, & Bonfanti, 2020), les carences en infrastructures et en ressources humaines constituent des zones d'ombre où les pratiques arbitraires peuvent persister. En se focalisant sur une approche purement instrumentale de la digitalisation (Sarantis, 2019), la littérature néglige parfois la dimension "gouvernance", occultant ainsi les risques de détournement des outils technologiques à des fins opaques (Fakhoury & Benoît, 2013). Dans cette optique, l'obsolescence des équipements (Boudreau, 2021) et les lacunes en cyber sécurité (Scupola & Mergel, 2022) ne sont pas de simples freins techniques, mais des obstacles à la traçabilité des opérations administratives. Dès lors, la confiance citoyenne pilier de l'adoption de l'e-gouvernement (Alzahrani, Al-Karaghoul, & Weerakkody, 2017) dépend directement de la capacité de l'institution à garantir cette transparence et à rompre avec les résistances au changement observées sur le terrain (Bartoli & Blatrix, 2015).

En somme, si la crise sanitaire a agi comme un accélérateur de la transformation numérique (Elhali, El Yamlahi, & Bouayad, 2022), elle a surtout révélé que la dématérialisation n'est plus une simple option managériale, mais un impératif de continuité et de probité. La littérature converge vers l'idée que ce basculement vers un modèle orienté "usager" (Sabri & Khomsi, 2022) doit impérativement intégrer les enjeux d'équité et d'inclusion pour être effectif (FSESP, 2016). Toutefois, au-delà de la recherche de performance prônée par le *New Public Management* (Frimousse & Peretti, 2017), l'enjeu actuel réside dans l'adaptation de ces modèles aux spécificités institutionnelles locales (Yameogo, 2023). De ce fait, la numérisation ne doit plus être perçue uniquement comme un outil de gestion, mais comme un levier stratégique de prévention de la corruption. Cette réalité impose d'analyser comment l'outil technique peut transformer les structures de gouvernance pour limiter les opportunités de malversations au sein des administrations publiques.

3. Le rôle de la conduite du changement dans l'adoption et la réussite de la numérisation des services publics

Au-delà de sa fonction préventive contre la corruption, la numérisation agit comme un catalyseur de transformation interne profonde, redéfinissant les méthodes de travail, les structures hiérarchiques et la culture organisationnelle. Le cas des systèmes Sintax et Sydonia au Burkina Faso ([Yameogo, 2023](#)) illustre parfaitement cette réalité : l'introduction du numérique dépasse le simple basculement technique pour devenir un renouvellement des pratiques professionnelles. Dès lors, l'efficacité de tels outils reste tributaire de l'engagement des managers intermédiaires et de la mise à niveau des compétences des agents. Le succès de la transformation publique ne repose plus uniquement sur une impulsion politique, mais sur une maîtrise opérationnelle rigoureuse ([Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014](#)) et ([OECD, 2020](#)).

À l'inverse, l'exemple tunisien analysé par ([Sarraj, 2023](#)) révèle une persistance des résistances, où l'attachement aux procédures papier témoigne d'une transition incomplète. Cette situation souligne que l'adoption est avant tout une question de culture ; sans un ajustement des perceptions professionnelles, l'e-gouvernement demeure une coquille vide. Pour pallier ce risque, ([Mergel, Edelmann, & Haug, 2019](#)) préconisent des mesures d'accompagnement telles que la formation continue et une diffusion ciblée de l'information sur le changement.

En Algérie, les contraintes identifiées dans la stratégie "E-Algérie 2013" ([Fortas, 2017](#)) ou le caractère encore partiel des services en ligne ([Belkacem, Bensaid, & Rahmouni, 2020](#)) confirment ce besoin de coordination centrale. Sans une direction stratégique unifiée entre les agences, les projets numériques restent fragmentés et marginaux ([Banque mondiale, 2016](#)). Néanmoins, une telle stratégie doit être perçue comme un processus de conduite du changement global, équilibrant l'effort entre la dimension humaine et les solutions technologiques ([Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006](#)).

En définitive, si la numérisation s'avère efficace pour améliorer la qualité des services et réduire la corruption, son impact réel est strictement délimité par le cadre institutionnel et la qualité des infrastructures ([ONU, 2022](#)). Or, alors que la littérature en Algérie s'est largement penchée sur la prévention de la corruption locale, les aspects opérationnels et techniques de la conduite du changement restent peu explorés. C'est précisément dans cette lacune académique que s'inscrit la pertinence de notre étude.

4. Positionnement de la présente étude

L'examen de la littérature existante révèle que de nombreux travaux traitent, de manière isolée, soit de la modernisation des services publics en Algérie, soit des mécanismes de lutte contre la corruption. Cependant, rares sont les recherches qui articulent ces deux dimensions en plaçant la transformation numérique au centre de la stratégie de prévention au sein des collectivités locales. Ce cloisonnement thématique engendre un vide académique, particulièrement préoccupant quant à l'impact réel des outils numériques sur la transparence administrative au niveau communal.

Par conséquent, notre étude se propose de combler cette lacune en explorant comment la dématérialisation des procédures peut agir comme un levier de probité. Notre objectif est de sortir d'une vision purement technique de l'outil informatique pour l'analyser sous l'angle de la gouvernance et de la réduction des risques de corruption.

En nous inscrivant dans la continuité de notre revue de littérature, nous adoptons une approche qualitative fondée sur le terrain. Cette démarche nous permettra, dans les sections suivantes, de clarifier les concepts clés et de définir le cadre opératoire nécessaire à la compréhension de la mutation numérique au sein de l'administration territoriale algérienne.

Section 2 : Le cadre conceptuel

Cette section s'articule autour de deux axes majeurs afin de poser les fondements théoriques de notre recherche. Dans un premier temps, nous analyserons les concepts clés de la numérisation et de la transformation digitale au sein de l'administration. Dans un second temps, nous examinerons les risques de corruption qui pèsent sur les services publics, établissant ainsi le lien entre outils numériques et mécanismes de transparence.

1. Fondements de la digitalisation administrative

Avant d'aborder les dimensions stratégiques du digital, nous allons définir la numérisation afin d'en cerner les contours linguistiques, techniques et organisationnels. Cette première étape permet de clarifier les terminologies de base essentielles à la compréhension de l'évolution des pratiques administratives modernes.

1.1 La numérisation et la transformation digitale

1.1.1. Définition de la numérisation

Afin de cerner avec précision les contours de ce concept, nous débuterons par une analyse de sa signification linguistique et étymologique.

▪ Définition linguistique

Le terme « numérisation » trouve son origine dans le concept de nombre. Selon le dictionnaire *Al-Moujib* de la langue arabe contemporaine, il s'agit d'un substantif dérivé du mot « numéro », renvoyant à l'action de coder ou de quantifier une information pour la rendre traitable par un système.

▪ Définition terminologique de la numérisation

Au sein des institutions, la numérisation désigne le processus de conversion des sources d'information de leur format traditionnel en format numérique. Les institutions mettent en œuvre cette procédure afin de proposer à leurs utilisateurs le plus grand nombre possible de sources d'informations pertinentes, contribuant ainsi à la préservation de ces sources sur le long terme et à leur diffusion auprès du public le plus large possible au sein de l'institution (Al-Khatmi, 2011).

Nous pouvons également aborder un certain nombre de définitions afin de donner un aperçu complet de la numérisation, qui sont les suivantes :

- La numérisation est une opération consistant à prendre un élément matériel, tel que des livres, des manuscrits ou des images, et à en créer une copie numérique. L'une des méthodes

de protection des documents consiste à réduire leur utilisation physique, ce qui peut être réalisé grâce au développement de programmes de numérisation ([Abdessalam, 2007](#)).

- Elle correspond également au processus de conversion des sources d'information sous leurs diverses formes (livres, périodiques, enregistrements audios, images et vidéos) en un format lisible par ordinateur grâce au système binaire. Le bit est l'unité de base d'information dans un système informatique. Ce processus consiste à convertir l'information en une série de nombres binaires et s'effectue à l'aide de diverses technologies et dispositifs.
- Comme le souligne également Doug Hodges, un autre concept adopté par la Bibliothèque nationale du Canada est la numérisation, qui est le processus de conversion du contenu intellectuel disponible sur un support de stockage physique traditionnel (par exemple, articles de revues, livres, manuscrits, cartes, etc.) en un format numérique ([Zouheir, 2023](#)).
- En synthèse, la numérisation peut être définie comme une technologie moderne de traitement de l'information où les données sont converties en signaux numériques par un dispositif de conversion, qui les traduit ensuite en données numériques à l'aide du système binaire avec une grande précision. ([Al-Shaker Ayoub, 2022](#)).

Il ressort de ce qui précède que la numérisation est un processus de conversion des données et des informations du format papier au format électronique. Ces informations sont capturées soit par numérisation, soit par saisie électronique au clavier, avant d'être stockées sur différents supports numériques.

1.1.2. Caractéristiques de la numérisation

Selon ([Al-Kubaisi, 2008](#)) et ([Mourad, 2023](#)), la numérisation se définit par une série de transformations radicales modifiant en profondeur le traitement de l'information. Sur le plan opérationnel, elle se caractérise d'abord par une abolition des contraintes spatiales et temporelles. En réduisant drastiquement les distances, elle favorise une communication instantanée et rapproche virtuellement les acteurs, fluidifiant ainsi les échanges au sein des organisations. Cette célérité est soutenue par la performance des réseaux modernes, qui garantissent un partage de données quasi immédiat.

Parallèlement, la numérisation offre des capacités de stockage inédites. Elle permet de concentrer un volume massif de ressources informationnelles sur des supports physiques ou virtuels extrêmement réduits, tout en garantissant un accès rapide et structuré à ces données. Ce bond technologique dans la gestion de l'information ne se limite pas à l'archivage ; il assure également une interopérabilité entre les différents systèmes. Cette faculté d'adaptation et de

connexion entre les bases de données optimise l'efficacité de l'utilisation de l'information, la rendant mobile et disponible en tout lieu (Mourad, 2023).

Enfin, ce processus participe à une modernisation globale des services, qui deviennent plus précis et accessibles pour répondre aux exigences contemporaines. La flexibilité spatiotemporelle qu'offre le numérique permet de s'affranchir des bureaux physiques pour travailler de n'importe où, plaçant ainsi la numérisation au cœur du développement organisationnel. In fine, elle transforme la demande d'information en un service dynamique, positionnant l'efficacité technologique comme le pilier central des institutions modernes (Al-Kubaisi, 2008) .

1.1.3. L'objectif de la numérisation

D'après (Sohila, 2006) et (Abdelmalek, 2004), la numérisation répond d'abord à un besoin de protection. En créant des copies numériques, les institutions mettent leurs documents originaux à l'abri des dégradations ou des pertes fréquentes avec le papier. À cela s'ajoute un avantage de stockage évident : un petit support numérique peut contenir un volume massif de données, ce qui réduit l'encombrement des locaux.

Le partage de l'information devient aussi beaucoup plus simple. Contrairement au format papier, la numérisation permet à plusieurs utilisateurs de consulter un même document simultanément via Internet ou les réseaux internes. Cela améliore radicalement la vitesse de recherche. Grâce aux systèmes actuels, l'accès aux documents est presque immédiat, ce qui facilite une diffusion plus directe et rapide des informations. (Sohila, 2006).

Enfin, ce processus est un levier économique et de modernisation. En abaissant les coûts et les efforts de gestion, la numérisation augmente l'efficacité totale des institutions. Elle permet de s'adapter au progrès technique en supprimant les barrières de temps et d'espace. En modernisant leurs pratiques, les organisations répondent mieux à la demande actuelle et offrent un service de meilleure qualité, plus accessible à un plus grand nombre de personnes (Abdelmalek, 2004)

1.1.4. L'importance de la numérisation

Pour Ahmed Farag Ahmed, la numérisation est devenue une priorité majeure pour les institutions d'information. Le passage des supports traditionnels vers des collections numériques permet de répondre aux exigences des supports modernes. L'un des principaux avantages réside dans la facilité d'accès : la recherche en plein texte permet d'exploiter les

contenus bien plus efficacement. De plus, l'utilisation des hyperliens offre au chercheur la possibilité de naviguer rapidement vers d'autres sources pertinentes (Ahmed, 2009) .

Un autre point fort est la capacité du numérique à regrouper, sur un seul support, des contenus textuels, visuels et acoustiques. Cette technologie permet également une consultation simultanée par un grand nombre d'utilisateurs, que ce soit via Internet ou sur les réseaux internes de l'institution. Toutefois, comme le souligne l'auteur, le numérique ne remplace pas les ressources traditionnelles ; il vient les compléter et les améliorer pour offrir un service documentaire global et performant.

De son côté, Mariem Khalis Hussein affirme que la numérisation transforme radicalement la gestion et l'accès aux connaissances. Elle offre aux utilisateurs un accès approfondi à l'information, facilitant ainsi la recherche scientifique et l'enseignement. Grâce à l'intégration de médias mixtes (images, vidéos, musique), les contenus sont plus riches. Ce processus permet non seulement de reproduire fidèlement les documents originaux, mais aussi de gagner du temps, de l'argent et de l'effort. In fine, elle améliore la performance au travail et favorise la création de nouveaux rôles professionnels (Hussein, 2013).

En résumé, la numérisation s'impose comme un processus central pour les institutions. En facilitant l'accès et la gestion des données, elle stimule la croissance et la modernisation des organisations, ouvrant ainsi la voie à une réflexion plus profonde sur la transformation digitale.

1.2. la digitalisation et de ses éléments

Avant de détailler les composants de ce processus, il est nécessaire de préciser ce que recouvrent les concepts de digitalisation et de transformation digitale.

1.2.1 Définition de la digitalisation et de la transformation digitale

La digitalisation se définit essentiellement comme l'action de convertir des éléments analogiques en formats numériques, sans pour autant en modifier la nature profonde, tout en faisant évoluer le rôle des acteurs concernés. Selon (Mattias, 2021). On peut considérer que les outils traditionnels sont remplacés par des dispositifs digitaux sans que la mécanique de travail initiale ne soit réellement bouleversée.

Cependant, il existe une nuance avec ce que l'on appelle la digitalisation avancée. Comme l'explique (Robert, 2014) celle-ci va au-delà de la simple conversion technique en proposant une véritable reconfiguration des flux de travail. L'idée est ici d'utiliser des modèles technologiques pour rendre l'organisation plus performante et plus fluide au quotidien.

C'est sur cette base que s'installe la transformation digitale. Ce n'est plus une simple adaptation technique, mais un « *changement radical qui implique une refonte totale des processus internes et des modèles économiques* ». Pour (Cots, 2018), l'objectif n'est pas seulement l'efficacité, mais bien le remplacement de la manière de gérer les services et de réaliser les tâches. Contrairement à la digitalisation classique, la transformation digitale mobilise des outils plus lourds comme l'intelligence artificielle ou l'analyse des données massives. En résumé, si la digitalisation permet à l'ancien de fonctionner dans le monde moderne, la transformation digitale crée, elle, un modèle hybride totalement nouveau.

Finalement, il apparaît que la transformation digitale est une étape stratégique qui dépasse la simple technique. Elle ne se contente pas de transférer l'existant vers le numérique, mais repense globalement l'organisation pour garantir sa compétitivité et sa survie dans un environnement qui change sans cesse.

1.2.2. Les éléments de la digitalisation

De nombreuses propositions ont été faites sur les quatre niveaux principaux à travers lesquels la digitalisation a un impact sur les organisations par différents chercheurs précités. Il s'agit des niveaux suivants (Mattias, 2021) :

- **Niveau de processus** : consiste à utiliser des outils numériques ou à changer les tâches manuelles en certaines parties automatisées.
- **Niveau organisationnel** : il s'agit de trouver de nouveaux services de restauration ou de recréer les prestations existantes à l'aide de la même technologie.
- **Niveau du domaine d'activité** : ici, les rôles et les chaînes de valeur sont remodifiés.
- **Niveau sociétal** : c'est le niveau où la nature du travail se modifie. Les compétences nécessaires pour le travail ainsi que les infrastructures nécessaires pour acquérir changent autant.

Ces éléments étant posés, la digitalisation, grâce à des niveaux interconnectés, crée un impact sur les organisations du début, à savoir une amélioration des processus opérationnels grâce à l'automatisation des tâches, à la fin des chaînes de valeur et des rôles sectoriels. Au niveau sociétal, la digitalisation change la nature du travail et les compétences nécessaires, imposant une nouvelle politique pour garantir des bénéfices économiques et sociaux à long terme.

En définitive, ces différents paliers créent un effet de chaîne sur l'organisation. L'amélioration des processus par l'automatisation finit par impacter l'ensemble de la chaîne de valeur. Sur le

plan sociétal, cette mutation impose une nouvelle vision politique pour garantir que ces changements se traduisent par des bénéfices économiques et sociaux durables.

1.2.3. Les objectifs de la digitalisation

Plusieurs notions désignent l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans l'action publique. On y mentionne la digitalisation, la dématérialisation et l'administration électronique.

Tout d'abord, la digitalisation, dans son sens originel, signifie une opération qui transfère un élément matériel, le plus souvent un support papier, en l'occurrence, à un support immatériel, conforme au type de fichier numérique, par exemple un fichier BMP ([Schmitt, 2018](#)) Toutefois, elle dépasse largement cette simple conversion technique. En effet, la digitalisation implique une transformation globale de l'organisation, touchant à la fois les modes d'échange entre les individus – notamment à travers le travail collaboratif – et les outils utilisés.

Dans une autre perspective, la digitalisation d'une entreprise consiste bien en réalité à la mettre en phase avec le tout numérique en y incluant complètement la technologie numérique dans l'entreprise et ses activités ([Le consultat digital, 2022](#)). Ainsi, la digitalisation et la dématérialisation n'ont aucun synonyme. Plus encore, la dématérialisation est un processus orienté vers le « zéro papier » qui établit l'utilisation de la signature numérique, des workflows, un processus cohérent et relié ([Schmitt, 2018](#)).

Ainsi, le choix du terme « digitalisation » n'est pas un hasard, il est moins précis mais plus généralement associé. Les associations auxquelles la fonction est implémentée avec des références spécifiques : la digitalisation de documents et la numérisation consacrée à la gestion et au transport de documents, la digitalisation de processus et la dématérialisation de procédures sont fréquemment placées entre parenthèses, en supplément, les appellations Viaaduc. Dans le cadre de cette recherche, la digitalisation de documents et celle de processus sont sous-entendues dans tout ce qui utilise des supports informatiques, des bases de données numériques et des plateformes de gestion de foncier industriel.

En somme, le processus présente plusieurs avantages pour les administrations et les entreprises à travers ses dimensions suivantes :

Tout d'abord, la digitalisation des systèmes d'information qui représente le mode de circulation et de conservation de l'information entre les différentes entités. Or, avec la digitalisation, cela

devient plus facile et plus rapide d'envoyer ou de recevoir une information avec fluidité dès que le système de transmission est bien conçu (Sauret, 2004).

Elle intervient dans les circuits internes de traitement en les accélérant pour en faire des systèmes plus réactifs. La messagerie électronique s'est pour sa part imposée à la vie administrative comme moyen d'échange parce qu'elle est plus rapide que le courrier papier et moins brutale que la communication téléphonique.

Enfin, la digitalisation fournit des outils de pilotage et d'évaluation essentiels à une gestion efficace de l'action publique.

1.3. La différence entre digitalisation et numérisation

Afin de suivre les recherches qui reposent sur la numérisation et la digitalisation, il est primordial de comprendre ces concepts. Si ces deux ont souvent été confondus à l'avance, actuellement, ils se réfèrent à des phénomènes entièrement différents. Une telle distinction peut être faite en fonction des travaux de (Tourab, 2021) qui, dans leur étude intitulée Comprendre les facteurs de succès des projets de transformation digitale, ont parvenu à identifier les concepts. Pour cela, il sera pertinent de comparer ces deux termes avec les critères.

Tableau 1: Comparaison synthétique entre la numérisation et la digitalisation

Critères	Numérisation	Digitalisation
Définition	Conversion d'une information d'un support physique vers un format numérique	Intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités
Nature	Technique	Organisationnelle, stratégique et culturelle
Portée	Limitée (changement de format)	Globale (transformation des processus de l'organisation)
Objectif principale	Stocker, conserver et faciliter l'accès à l'information	Améliorer la performance, innover et s'adapter aux évolutions de l'environnement
Niveau de transformation	Faible	Elevé
Impact sur l'organisation	Faible (peu de changement organisationnel)	Fort (modification des méthodes de travail et des interactions)
Relation	Étape préalable à la digitalisation	Processus qui englobe la numérisation

Source : Élaboré par nous-mêmes

En définitive, la numérisation et la digitalisation sont deux étapes complémentaires dans le processus de transformation numérique. Les deux formes permettent d'améliorer la pratique managériale dans les organisations. Mais l'évolution ne peut être considérée uniquement comme une révision des outils et des processus, il s'agit également de la modernisation de

l'action publique. Ainsi, l'aspect légal doit être étudié. Ensuite, l'e-administration, comme la poursuite de la transformation digitale.

2. Modernisation et transformation numérique de l'administration publique

Loin d'être un simple effet de mode, le virage numérique s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour redynamiser l'appareil étatique. Cette mutation vise un double objectif : répondre aux exigences croissantes des usagers tout en fluidifiant la gestion interne par l'intégration d'outils innovants.

2.1. Introduction à la modernisation administrative

Dans le paysage institutionnel algérien, moderniser l'administration n'est plus une option, c'est une urgence pour garantir l'efficacité de l'action publique.

La modernisation de l'administration désigne « *l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'administration et, ainsi, l'efficacité de l'action administrative et la qualité de la gestion publique* » (Cherhabil, 2006). Ce qui permettra aux autorités de coller aux évolutions de la société et de rester résilientes face à un environnement international de plus en plus instable (Fortas, 2017).

Abondant dans ce sens, (Benfarhat B. , 2023) souligne que cette ambition vise à transformer en profondeur l'organisation pour en affiner l'efficacité. On retrouve ici les orientations de l' (OCDE, 2005) pour qui le renouveau administratif est le garant de la transparence et de la bonne gouvernance. Cependant, il faut être réaliste : cette transition ne se limite pas à l'installation de logiciels. C'est une mutation des modes de gestion qui exige des institutions une réelle capacité d'absorption du changement. Sans cette agilité organisationnelle, les objectifs de performance et de redevabilité risquent de rester de simples vœux pieux.

2.2. La numérisation et l'administration électronique comme leviers de modernisation

Le renouveau des structures étatiques contemporaines s'appuie désormais sur une impulsion politique forte en faveur du numérique. Dans de nombreux pays, l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) ne se limite pas à un simple ajout technique, mais traduit une volonté réelle de bâtir une administration électronique inclusive (Fortas, 2017). L'enjeu central est de dématérialiser les circuits administratifs pour fluidifier les interactions avec les citoyens, les entreprises et les collectivités (El Qour & Sidi Mohamed , 2023).

En plaçant l'usager au cœur de ses préoccupations quotidiennes, l'administration cherche à gagner en transparence et en efficacité (Raffarin, 2006). L'e-gouvernement devient alors un instrument de légitimité, capable de restaurer la confiance entre le citoyen et ses institutions (Elhali , El Yamlahi , & Bouayad , 2022). L'un des bénéfices les plus tangibles réside dans la suppression des barrières physiques : le "service au comptoir" s'efface devant des plateformes accessibles à distance, évitant ainsi des déplacements chronophages (Boudreau C. , 2009).

Néanmoins, cette transformation ne doit pas se cantonner à une simple numérisation des formulaires existants. Pour (Ahmed Yahia , 2025). la modernisation exige de repenser l'accès au service public en instaurant une relation directe et personnalisée avec l'utilisateur. Au-delà de l'aspect relationnel, l'automatisation permet une rationalisation rigoureuse des deniers publics grâce au partage instantané des données. Par exemple, le principe du "dites-le-nous une fois" évite la redondance des saisies pour l'utilisateur et optimise le traitement interne (Carlos, 2019).

Enfin, la dématérialisation offre des avantages structurels indéniables, comme la réduction drastique des espaces d'archivage physique et l'amélioration des capacités de recherche documentaire (Cherhabil, 2006). En automatisant les tâches répétitives, l'administration gère mieux ses flux, gagne en productivité (Oberdorff, 2006) et assure, in fine, un service plus rapide et plus intègre.

2.3. Les premières initiatives de transformation numérique en Algérie

Après le Sommet mondial de la société de l'information (Tunis, 2005), l'Algérie a lancé des initiatives telles que le programme OUSRATIC en 2006. Bien qu'il vise à équiper six millions de foyers d'un ordinateur, ce projet n'a pas rencontré le succès escompté. (Chergui, 2021)

Pour corriger ces lacunes, le programme e-Algérie 2013 a été conçu en 2008 afin de structurer une véritable stratégie numérique nationale (Fortas, 2017). Cependant, malgré cette volonté politique, les résultats sont restés limités par l'absence d'un accompagnement institutionnel suffisant (Belhocine & Slimani, 2020).

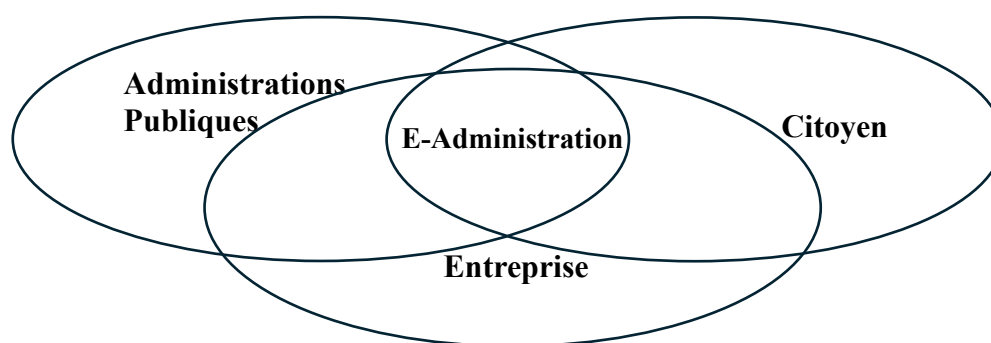
2.4. La stratégie e-Algérie 2013 : objectifs et axes d'action

La stratégie e-Algérie 2013 avait pour objectif principal d'accélérer l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie (Ahmed Yahia , 2025), tant au sein de l'administration publique que dans le secteur privé (Belhocine & Slimani, 2020). Dans le secteur public, cette stratégie visait à moderniser les procédures administratives par l'introduction des TIC, dans le but de transformer l'organisation et le fonctionnement des services publics. Un principe central consistait à instaurer un « *espace de communication*

indépendant du lieu et du temps » (Sahanine, Baghdad Bay, & Bennoumer, 2019), favorisant l'accès ubiquitaire aux informations. Pour concrétiser ces objectifs, des mesures spécifiques ont été élaborées au niveau de chaque ministère, notamment la finalisation des infrastructures réseau, la mise en place de systèmes d'information intégrés, le déploiement d'applications sectorielles adaptées, le renforcement des compétences du personnel par la formation, ainsi que le développement de services en ligne destinés aux citoyens, aux entreprises et aux autres administrations (Kahlane, 2018).

Par ailleurs, la stratégie a encouragé la généralisation de l'accès à Internet sur l'ensemble du territoire afin de garantir un accès aux TIC à tous les citoyens. Cette démarche comportait des actions telles que la fourniture d'ordinateurs personnels et de connexions Internet à haut débit aux ménages, l'ouverture d'espaces publics d'accès numérique (cybercafés, centres multimédias, espaces d'information), ainsi que la mise en place de services en ligne accessibles universellement (Sahanine, Baghdad Bay, & Bennoumer, 2019).

Figure 1 : Les piliers de l'e-Administration et ses interactions avec les acteurs socio-économiques



Source : Fortas 2017

L'objectif de ce programme repose sur la volonté de construire un État de droit, capable de faire respecter la loi, de garantir les libertés publiques et de répondre aux besoins des citoyens (Fortas, 2017), en particulier en matière de services publics de qualité, conformes aux standards modernes. Il s'appuie sur une stratégie qui définit les principes essentiels régissant les relations entre l'administration et les citoyens, parmi lesquels :

- Le droit des citoyens à la sécurité, à la tranquillité et à un environnement serein ;
- Le droit à l'information et à la transparence des actes administratifs ;
- La protection contre les abus de pouvoir ;
- La simplification et l'amélioration des formalités administratives ;

- L'égalité d'accès de tous aux services publics ;
- Et le renforcement du contrôle citoyen sur la gestion des affaires publiques locales (MPTIC, 2008).

Le programme s'étalait sur 5 ans, entre 2009 et 2013, il s'articule autour de 13 axes majeurs qui regroupent plus d'un millier d'actions :

Axe majeur A : Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique ;

Axe majeur B : Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises ;

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

Axe majeur D : Impulsion du développement de l'économie numérique ;

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

Axe majeur F : Développement des compétences humaines ;

Axe majeur G : Renforcement de la recherche-développement et de l'innovation ;

Axe majeur H : Mise à niveau du cadre juridique national ;

Axe majeur I : Information et communication ;

Axe majeur J : Valorisation de la coopération internationale ;

Axe majeur K : Mécanismes d'évaluation et de suivi ;

Axe majeur L. Mesures organisationnelles ;

Axe majeur M. Moyens financiers et planification. (MPTIC, 2008)

2.5 Limites et enseignements du programme e-Algérie 2013

Malgré cette planification soigneuse et participative, le programme n'a pas atteint ses ambitions. Plusieurs obstacles ont limité son efficacité (Ahmed Yahia , 2025) La bureaucratie et la résistance au changement constituent des freins structurels à la modernisation administrative (World Bank, 2016) La coordination entre les différents niveaux de l'administration a souvent été insuffisante, ce qui réduit l'efficacité des politiques publiques (OECD, 2020). Par ailleurs, l'implication politique nécessaire pour soutenir pleinement la transformation numérique faisait défaut, alors même que ce facteur est déterminant pour la

réussite des réformes (United Nations , 2022). Enfin, la transparence et la visibilité accrues générées par la numérisation peuvent susciter des réticences au sein des élites administratives et politiques, ralentissant ainsi l'adoption des nouvelles technologies (Transparency International, 2021).

Pourtant, e-Algérie 2013 a permis de poser des bases importantes. Il a permis de réfléchir à l'architecture nécessaire pour des services numériques intégrés, à l'importance de compétences humaines adaptées et à la nécessité d'une coordination efficace entre les différents acteurs (Hamidani, 2024). Ces enseignements ont servi de guide pour la formulation de la stratégie e-Algérie 2030.

Ainsi, l'expérience e-Algérie 2013 peut être vue comme un premier pas nécessaire, dont l'échec relatif a permis d'identifier les défis réels d'une modernisation numérique ambitieuse : résistance organisationnelle, besoins en compétences, coordination institutionnelle et volonté politique. La stratégie 2030, plus structurée et réaliste, tente de surmonter ces obstacles afin d'assurer une administration numérique réellement efficace, transparente et centrée sur les citoyens (Sabri & Khomsi , 2022).

Ces limites montrent que la réussite d'une stratégie numérique repose non seulement sur sa conception, mais également sur les conditions de sa mise en œuvre. Elles mettent en évidence le rôle déterminant de la gouvernance, de la coordination et de la volonté politique dans la réussite des réformes numériques.

2.6. La stratégie Algérie Numérique 2030

Dans le cadre de la modernisation des services publics en Algérie, il convient également d'examiner la stratégie nationale de transformation numérique. Ainsi, l'Algérie a lancé le programme « *Algérie Numérique 2030* » couvrant la période 2025-2030 (Ahmed Yahia , 2025), visant à renouveler l'administration et à promouvoir les services numériques. Cette stratégie, validée par les plus hautes instances de l'État, s'articule autour de cinq axes majeurs :

1. Les infrastructures numériques, qui impliquent le renforcement des réseaux, des centres de données et de la connectivité ;
2. Les compétences et le capital humain, visant la formation des agents publics et le développement des savoir-faire numériques ;
3. La gouvernance, orientée vers la modernisation des pratiques administratives et l'optimisation de la gestion des services publics ;

4. L'économie numérique, qui soutient l'innovation, l'entrepreneuriat ainsi que l'essor du secteur technologique ;
5. L'inclusion sociale, destinée à faciliter l'accès aux services numériques pour l'ensemble des citoyens. (HCN, 2024)

Le programme actuel prévoit le déploiement de plus de 500 projets entre 2025 et 2026, avec pour ambition centrale de renforcer la qualité des prestations publiques. Cette stratégie cherche à accélérer la numérisation de l'économie et de l'appareil administratif, tout en généralisant l'usage des outils technologiques dans l'ensemble des secteurs d'activité (HCN, 2024).

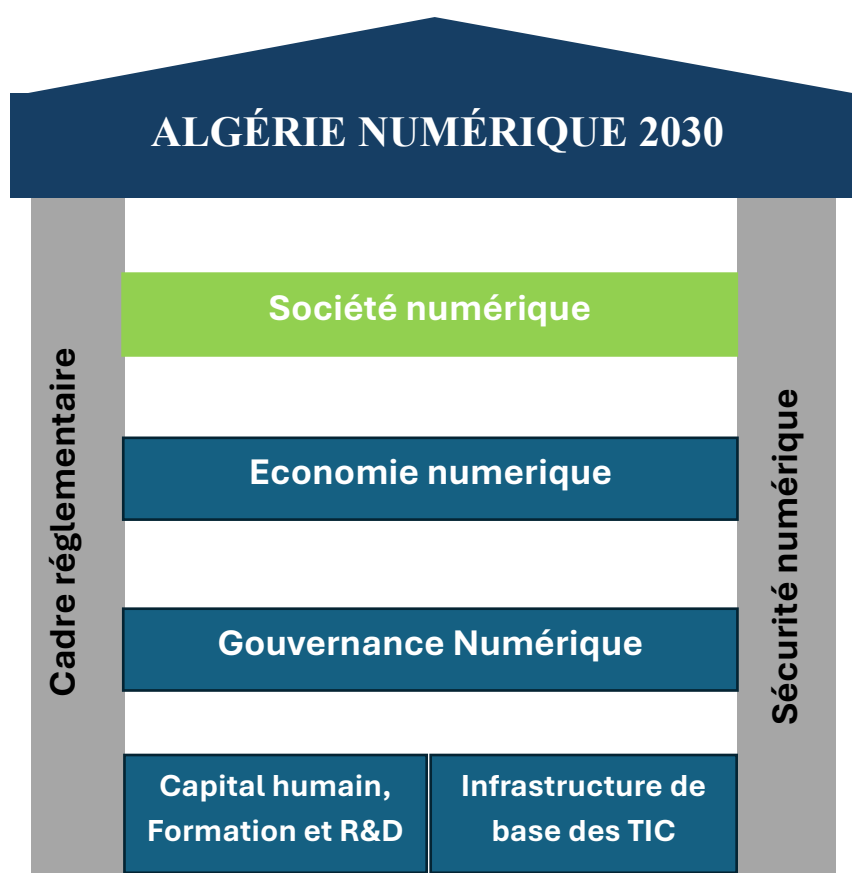
Au-delà de la simple technique, cette démarche repose sur la conviction que la transformation numérique est le levier indispensable pour moderniser l'État et refonder la relation entre l'administration et les administrés autour des principes de transparence et d'efficacité (Ahmed Yahia , 2025).

Pour structurer cette mutation, la stratégie nationale s'articule autour de piliers fondamentaux. Le premier volet concerne la mise à niveau des infrastructures, incluant l'amélioration de la connectivité et la création de centres de données performants, capables de supporter la montée en charge des services numériques. Parallèlement, un effort massif est consenti pour le développement du capital humain. Il s'agit ici de renforcer les compétences numériques des acteurs pour accompagner les transformations structurelles induites par la digitalisation (Ahmed Yahia , 2025) (HCN, 2024).

Un autre aspect déterminant réside dans la gouvernance numérique, conçue pour harmoniser la coordination entre les institutions et assurer un suivi rigoureux des projets. Cette cohérence institutionnelle est la condition *sine qua non* pour favoriser l'intégration technologique au sein du fonctionnement administratif. En complément, la stratégie encourage l'émergence d'un écosystème dynamique en soutenant l'innovation, l'entrepreneuriat technologique et la mutation digitale des entreprises, contribuant ainsi à la diversification de l'économie nationale. (HCN, 2024)

Enfin, cette orientation stratégique se veut inclusive, visant à garantir que chaque citoyen puisse saisir les opportunités offertes par les technologies de l'information. En analysant ce nouveau cadre, on perçoit une volonté manifeste de tirer les leçons des échecs passés. Cette relance tient compte des défis organisationnels et institutionnels rencontrés lors des précédentes tentatives, marquant ainsi une étape de maturité dans le processus de transformation numérique du pays.

Figure 2: Structure de la stratégie Algérie Numérique 2030



Source : HCN 2024

Bien que cette stratégie apparaisse plus structurée et ambitieuse, sa réussite dépendra de la capacité à surmonter les obstacles identifiés lors des expériences précédentes. En ce sens, elle représente à la fois une continuité et une tentative de correction des limites observées dans les politiques antérieures.

2.7. Les initiatives récentes de modernisation administrative

Si la stratégie actuelle affiche une ambition claire, sa réussite reste suspendue à la capacité de l'État à dépasser les écueils rencontrés par le passé. Elle se situe ainsi à la charnière entre une continuité nécessaire et une volonté de corriger les failles des politiques antérieures. Actuellement, l'e-gouvernement algérien traverse une phase charnière de consolidation (Ahmed Yahia , 2025). Pour passer à l'étape supérieure, il ne suffit plus d'aligner des services en ligne ; il faut simplifier réellement les procédures, sécuriser les flux de données et, surtout, mener un effort de sensibilisation pour que les citoyens s'approprient ces outils (Benfarhat l. , 2023).

L'un des progrès les plus palpables réside dans la généralisation de la biométrie. En s'appuyant sur des caractéristiques biologiques uniques, cette technologie assure une authentification bien plus rigoureuse que les méthodes classiques (Ahmed Yahia , 2025). Ces données sont désormais

au cœur des documents officiels, ce qui facilite grandement la coordination entre les différents ministères. Grâce à un déploiement efficace au niveau des communes et des régions, le recueil biométrique garantit aujourd'hui une couverture nationale homogène (Lakel, 2020).

Dans le même élan, la numérisation du registre de l'état civil a permis de transformer des millions d'actes de naissance papier en données numériques centralisées. Ce succès a servi de modèle pour d'autres secteurs, comme celui de l'immatriculation des véhicules. Concrètement, cette centralisation permet désormais aux citoyens d'obtenir leurs documents dans n'importe quelle circonscription, mettant fin aux déplacements inutiles et simplifiant la gestion de l'information (Ahmed Yahia , 2025).

Le Numéro d'Identification National Unique (NIN) vient parachever cette architecture. Initialement lié au passeport, il s'est étendu à la carte d'identité biométrique, devenant l'outil principal pour éliminer les erreurs liées aux homonymies ou aux fautes de saisie (Ministère de l'Intérieur, 2016). Parallèlement, l'introduction de la signature électronique apporte une couche de sécurité et de rapidité indispensable pour les entreprises et les particuliers (Loi n° 15-04, 2015). Toutefois, comme le souligne (Benfarhat 1. , 2023) ces avancées techniques ne valent que si elles s'accompagnent d'un respect strict de la vie privée et d'une réelle accessibilité pour tous.

2.8. Les défis de la mise en œuvre de l'e-gouvernement en Algérie

Malgré ces efforts louables, la transformation numérique en Algérie reste confrontée à des barrières structurelles importantes. Le premier frein est d'ordre technique : le manque d'interopérabilité empêche les différents systèmes ministériels de communiquer entre eux, ce qui génère souvent des doublons administratifs inutiles (Sahanine, Baghdad Bay, & Bennoumer, 2019) . De plus, la cybersécurité demeure une préoccupation majeure, car l'interconnexion des bases de données multiplie les risques pour les informations sensibles des citoyens (Bensaoula & Bezzar, 2025)

Le volet infrastructurel présente lui aussi des lacunes. Dans certaines zones du territoire, l'accès à Internet demeure instable ou trop coûteux pour permettre une utilisation fluide des services publics (Lounes , 2018), À cela s'ajoute le facteur humain, car le manque de compétences numériques « tant chez les agents que chez les administrés » freine l'adoption des nouveaux outils (Kahlane, 2018), (Bensaoula & Bezzar, 2025).

Enfin, l'obstacle est aussi culturel et organisationnel. La persistance de réflexes bureaucratiques, une centralisation excessive du pouvoir décisionnel et une certaine résistance au changement ralentissent la modernisation (Sahanine, Baghdad Bay, & Bennoumer, 2019).

Le cadre juridique, bien qu'en évolution, doit encore s'adapter aux réalités du paiement en ligne et de la protection intégrale des données pour offrir un environnement de confiance (Benaissi, 2016).

Ce processus complexe exige donc une coordination sans faille et une approche globale pour que la modernisation soit efficace et surtout durable.

En somme, la transformation numérique de l'administration algérienne s'inscrit dans une dynamique progressive, ponctuée d'initiatives ambitieuses mais aux résultats encore disparates. Si des avancées indéniables ont été accomplies, particulièrement dans la modernisation des infrastructures et la numérisation des registres de base, des freins structurels continuent de peser sur le processus.

Ces obstacles, qui touchent autant à la gouvernance qu'à l'interopérabilité des systèmes ou au déficit de compétences, constituent les véritables variables d'ajustement de la transition actuelle. En définitive, la capacité de l'État à lever ces verrous conditionnera non seulement la réussite de la stratégie « Algérie Numérique 2030 », mais aussi la pérennité d'un service public moderne, capable de répondre aux attentes d'une société en pleine mutation.

Après avoir posé les bases conceptuelles de la numérisation et de la transformation digitale, nous abordons à présent les risques de corruption dans les services publics en Algérie, qui constituent le second pilier analytique de notre cadre conceptuel et revue de littérature.

3. Les risques de corruption dans les services publics en Algérie

Par-delà les enjeux techniques de la modernisation, l'intégrité des structures étatiques reste conditionnée par leur capacité à limiter les déviations. Pour appréhender l'impact du numérique sur la transparence, il est crucial d'identifier d'abord les vulnérabilités propres aux services publics à travers une typologie précise des risques de corruption.

3.1. Typologie des risques de corruption

Avant de classer ces menaces, une précision conceptuelle s'impose. Définir le risque de corruption dans ce contexte spécifique permet de distinguer les fragilités liées à la gestion de l'intérêt général de celles rencontrées dans la sphère privée.

3.1.1. Définition et spécificité des risques de corruption dans le service public

La corruption peut être interprétée comme un double affront aux devoirs qui découlent du fait d'occuper une charge publique et aux valeurs de base qui sous-tendent ce qui est supposé être un système politique et administratif démocratique basé sur l'État de droit (Meny, 1996).

Il s'agit d'un phénomène animant les institutions gouvernementales et l'administration publique, complexe et fréquemment rencontré. De ce fait, elle est très préoccupante, particulièrement pour les pays de l'OCDE parce qu'elle provoque des distorsions en ce qui concerne le comportement des activités économiques et entraîne la déstabilisation de la stabilité politique.

De manière plus spécifique, la corruption est définie comme « *l'usage abusif d'une fonction, de rôles ou des deniers publics à des fins d'avantages privés, matériels ou autres* » (OCDE, 1996). Il convient de noter que les conditions susmentionnées ne sont acceptables que si leur interprétation ne mène pas à l'utilisation abusive, car le possible gain des apports dits informels ne doit pas dépasser son préjudice potentiel. La vérité est que la tâche mentionnée n'est généralement pas facile à exécuter en raison des conflits d'intérêts courants dans le cadre de la fonction publique (Uhr, 1997) et du caractère parfois imprécis de la notion d'intérêt général. Dans ce contexte, l'identification des comportements déviants repose de plus en plus sur le recours au jugement et à l'éthique professionnelle (Dramer, 1997).

Dès lors, la lutte contre la corruption s'inscrit dans le cadre d'une stratégie plus vaste visant à encourager l'éthique dans l'administration publique. Cela nécessite de parvenir à des accords sur des normes éthiques communes, tout en offrant des guides à suivre pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions et des actions appropriées pour les valeurs éthiques et les normes canadiennes documentées (OCDE, 1996). Ainsi, quoi qu'il en soit, il est clair que le développement de l'éthique professionnelle se présente non seulement comme un outil de prévention de la corruption, mais également comme une condition centrale pour garantir l'intégrité et l'authenticité du service public.

Par ailleurs, l'intensité et la nature de ces risques peuvent, en outre, être affectées par le degré de formalisation et de standardisation des procédures administratives ainsi que la qualité du contrôle interne et des mécanismes d'audit et de suivi des institutions publiques promus dans les procédures de « bonne gouvernance » (OCDE, 1996). Lorsque les procédures restent faiblement standardisées, et si les mécanismes d'évaluation et de contrôle présentent de

nombreuses défaillances, les manquements et dérapages sont probablement moins détectables et paradoxalement accrus, conduisant à une moindre transparence.

De la même manière, la culture organisationnelle et le respect des normes éthiques ont un impact déterminant sur les pratiques et le niveau de risque de la corruption. En l'absence de solides cultures de l'intégrité, ces pratiques peuvent être tolérées et des mécanismes informels de régulation des comportements peuvent facilement se retrouver anémiques alors que la prévention dépend fortement du jugement éthique et professionnel des agents. Au-delà de ces dernières considérations structurelles, les facteurs humains et institutionnels contribuent à former une dimension cruciale dans les vulnérabilités du service public à la corruption (Uhr, 1997).

3.1.2. Typologie des principaux risques de corruption et leurs manifestations dans le secteur public

Le concept de corruption dans les administrations publiques et les organisations peut revêtir des formes diverses. La corruption n'est pas limitée aux transactions monétaires, mais comprend des pratiques informelles telles que les cadeaux, les récompenses ou les avantages indus. Les formes les plus courantes comprennent les pots-de-vin, l'extorsion, la fraude, les dons illicites, le conflit d'intérêt, l'abus de discrétion, le patronage et le népotisme, d'influence et des avantages indirects comme les cadeaux, les invitations, l'accès aux clubs, les billets d'événements.

De nombreuses classifications ont été proposées dans la littérature pour structurer ces manifestations. Ainsi, selon (Shah, 2006), on peut en distinguer quatre grandes formes et un certain nombre de sous-types.

Tout d'abord, la corruption administrative « *petty corruption* » est la segmentation liée à l'opération quotidienne du gouvernement et commercial des incitations. Cela est observé chaque fois qu'un agent gouvernemental demande un "cadeau" pour accélérer ou sécuriser l'allocation d'un soutien. À titre d'exemple, un fournisseur de gramme pourrait exiger une allocation d'argent pour fournir un soutien rapide ou un agent de police mordant pourrait exiger un pot de vin pour "fermer les yeux" de police sur un délit, réel ou imité. Bien que l'argent incliné semble faible individuellement, cela peut fausser un énorme groupe financier et sociétal (Shah, 2006).

Ensuite, la grande corruption « *grand corruption* » consiste à subtiliser ou à prendre possession de ressources publiques à une grande échelle par des fonctionnaires de haut rang au sein de

l'administration ou de la politique. Cela provoque des pertes financières importantes et affaiblit la confiance dans les institutions publiques ([Shah, 2006](#)) et ([Transparency International Kenya, 2008](#)).

La troisième forme est l'appropriation de l'État « *state capture* », Cette forme est également appelée *state capture*. L'appropriation de l'État désigne une situation dans laquelle des groupes de pression privés et des entreprises privées ou semi-étatiques influencent les décisions politiques prises par l'État d'une manière qui biaise ses lois, sa politique en général ou sa réglementation pour promouvoir leurs propres intérêts. Cela peut inclure toutes les branches législative, exécutive et judiciaire ([Hellman, Jones, Kaufmann, & Schankerman, 2000](#)).

Enfin, le népotisme et le clientélisme consistent à s'attaquer à l'habitude d'utiliser une position publique ou de l'autorité pour aider un parent, un parent proche ou un parent ou un groupe d'associés qui gère des équipements et des postes. Parmi les activités qui équivalent à une mauvaise administration, de manière similaire, citons la fourniture des travaux publics et des contrats de services ou d'organisation ([Transparency International Kenya, 2008](#)).

3.1.3. La prévention des risques de corruption dans le secteur public

Pour contrer efficacement les déviations au sein de l'administration, la réponse ne peut être uniquement répressive ; elle doit être structurelle. Il s'agit donc d'examiner les principes fondamentaux de la prévention, qui constituent le socle indispensable à tout dispositif d'intégrité publique avant d'en envisager les applications techniques.

A. Principes fondamentaux de la prévention :

Comme le reconnaît l'article 05 de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), le dernier intitulé repose sur les principes suivants : être sans préjugé de la légalité, la mise en place de bonnes pratiques commerciales et de la gestion des affaires et des biens publics, l'intégrité, l'ouverture et la responsabilité ([ONUDDC, 2003](#)).

La CNUCC prévoit dans ces articles 7 et 8 un module des États à adopter des mesures pour assurer le respect de ces principes. Ces mesures comprennent l'instauration de systèmes de mérite pour le recrutement des fonctionnaires et la promotion, l'adoption de critères pour l'accès à l'emploi public, l'encouragement de la transparence pour le financement des partis politiques, l'obligation de prévenir les conflits d'intérêt, l'encouragement de l'élaboration des codes de déontologie et la création des systèmes de déclaration des biens ([ONUDDC, 2003](#)).

B. Codes de conduite et normes éthiques :

De plus, il découle également des articles 10 et 13 de la CNUCC, qui portent sur l'action transparente et les modalités de participation des autres acteurs ([ONUDDC, 2003](#)).

Les mécanismes de prévention de la corruption impliquent la mise en place de réglementations interdisant certains comportements. Ceux-ci comprennent non seulement un cadre légal mettant en place des mécanismes punitifs, à la fois pénaux et civils, destinés aux secteurs public et privé ([Williams-Elegbe, 2012](#)), mais aussi un ensemble de codes de conduite et de déontologie destinés à être respectés par les agents publics.

Ces codes sont conformes à l'article 8 de la CNUCC, car ils visent à promouvoir ces valeurs. Ils établissent en outre les devoirs professionnels des serviteurs publics de l'administration publique en proie à une correction, une objectivité et une transparence appropriées. Les règles indiquent clairement les actes attendus ou les processus de responsabilisation. De la même manière, la CNUCC a créé d'autres éléments de protection et a encouragé l'application du Code international de conduite des agents des services publics des Nations Unies pour 1996 ([ONUDDC, 2003](#)).

C. Systèmes d'incitation et de sanction :

De plus, la prévention de la corruption nécessite des systèmes d'incitation qui récompensent les comportements non corrompus et sanctionnent les pratiques corrompues. Les incitations extrinsèques incluent l'adoption de salaires adéquats et l'utilisation de stratégies d'embauche et de promotion basées sur le mérite. En effet, alors qu'il n'existe pas toujours de corrélation directe entre un salaire bas et les relations corrompues, l'augmentation des salaires et des promotions basées sur le mérite peut réduire la probabilité qu'un salaire puisse être utilisé pour recevoir des paiements illégaux ([USAID, 2017](#)).

Et ce qui concerne la motivation intrinsèque, un moral élevé du personnel est également l'un des facteurs déterminants à la base de la lutte contre la corruption. Les individus, dont les sentiments de travail sont satisfaits, présentent généralement une tolérance plus faible aux éventuelles pratiques corruptives ([Kwon, 2014](#)).

Par ailleurs, les sanctions jouent un rôle dissuasif important. Plusieurs études empiriques montrent qu'une augmentation des coûts, c'est-à-dire de la sévérité des sanctions, ou de leur certitude, peut réduire la corruption dans le secteur public ([Fisman & Miguel, 2007](#)).

D. Transparence et accessibilité des marchés publics :

La question de savoir si les marchés publics sont accessibles est un point crucial pour empêcher la corruption. Cependant, tous les organismes ne peuvent accéder aux marchés publics (OCDE, 2016).

Une plus grande accessibilité favorise la concurrence et diminue les risques d'abus. Elle peut être améliorée par une plus grande efficacité du traitement des demandes, des coûts de participation moins onéreux et une simplification des procédures d'appel d'offres.

Il peut aussi être prévu des dispositions spéciales pour promouvoir la participation des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que d'autres groupes cibles, par exemple en réservant une partie des marchés publics à ces catégories.

E. Gestion des ressources humaines :

Prendre en charge le capital en personnel est un facteur clé pour la prévention de la corruption. En ce qui concerne le recrutement, la rotation, le renforcement et la formation du personnel administratif, il est certain que ces règles jouent un rôle crucial.

La rotation de personnel dans des postes-clés permet de prévenir fixe corrompus relations et des réseaux déjà établis. Il réduit également la demande de corruption inhérente aux relations fixes corrompues du côté des partenaires privés, en rendant la présence des partenaires corrompus plus incertaine.

Le recrutement sur la base du mérite, tel que le prévoit l'article 7 de la Convention des Nations Unies contre la corruption, est fondé sur des critères objectifs en garantissant la transparence, l'intégrité et l'efficacité. Il comporte également la formation continue et des conditions de travail équitables pour les agents publics (ONU DC, 2003).

F. Participation des citoyens et des parties prenantes :

L'implication des citoyens et parties prenantes représente un élément clé de la prévention de la corruption. Cela inclut la participation de divers acteurs tels que les structures de lutte contre la corruption, les organisations privées, la société civile, le monde universitaire, les médias et le grand public (OCDE, 2016).

Dans les marchés publics en particulier, la participation citoyenne tient une place considérable. Des études ont démontré qu'elle peut s'avérer bénéfique aussi bien par le contrôle des prix et des coûts qu'en améliorant la transparence (Heróles, Landell-Mills, & Shah, 2012). Dans de nombreux pays, cette participation est même inscrite dans la loi, comme en Mongolie et au

Mexique ([Parafina, 2015](#)). Elle représente aussi un des axes principaux pour combattre la corruption.

G. Gouvernement ouvert et gouvernement électronique :

Le développement du gouvernement ouvert et de l'administration électronique lui donne une arme de lutte majeure contre la corruption.

La clause 10 stipule que les États parties à la Convention doivent établir des mécanismes garantissant la conformité des lois respectives avec les normes internationales de l'accès à l'information. Il permet notamment d'améliorer la transparence et l'efficacité administrative ou, si l'on veut préciser davantage, la participation des citoyens, qui constitue aujourd'hui l'un des fers de lance de ce paragraphe ou que l'on peut considérer comme une étape historique dans un nouvel horizon : avec les technologies de l'information et de la communication ([United Nations, 2016](#)) et ([OCDE, 2005](#)).

Ils permettent notamment de réduire les ententes illicites entre agents publics et entreprises, d'accroître la souplesse et l'accès aux appels d'offres tout en assurant plus efficacement la détection des anomalies, notamment lorsque la soumission tendancieuse n'est pas dûment reconnue ([OCDE, 2016](#)). Des exemples comme la Charte des données ouvertes ([Open Data Charter, 2018](#)) ou la plateforme de l'Ukraine ProZorro illustrent comment les données ouvertes peuvent améliorer la transparence et réduire la corruption.

H. Gestion des conflits d'intérêts :

Comme source majeure de corruption, il est urgent que ses mécanismes d'élimination soient empêchés grâce à un système adéquat. Il s'agit de réguler le système d'intérêts, afin que tous les acteurs concernés puissent respecter leurs obligations ([Mattarella, 2014](#)).

Pour prévenir les conflits et empêcher les acquis frauduleux de biens, les modernes systèmes de déclaration des biens développés sous l'égide de la CNUCC ([United Nations, 2018](#)); ([Kotlyar, 2026](#)) doivent également empêcher cette dissimulation.

I. Promotion d'un environnement favorable à la conformité :

En conséquence, la sanction des comportements non conformes sera facilitée par des moyens tels que la formation et la mise à disposition de documents explicatifs.

Une technique favorisée par ([Thaler & Sunstein, 2008](#)) est le "*coup de pouce*", consistant à modifier l'environnement de décision pour susciter une décision non contrainte par une

contrainte extérieure, comme une voie de circulation où chaque conducteur suit instinctivement sa propre direction privilégiée. Le contexte de la corruption permet d'ajouter à cette approche la "responsabilité ambiante" (Zinnbauer, 2012). Elle utilise l'environnement physique et l'information pour renforcer la culture de l'intégrité sous une forme non verbale dans la conscience de l'individu, connue et adoptée, à gauche comme à droite, tout comme quelqu'un gesticulant de manière maîtrisée.

C'est aussi une des possibilités offertes par le contexte français de montrer aux agents publics une décision prise par eux-mêmes. Si, au cours des formations en éthique et en lutte contre la corruption, l'on présente les risques et les meilleures pratiques (OCDE, 2007) minutieusement, cela peut aussi permettre une plus grande sensibilisation du personnel administratif.

J. Suivi, contrôle et responsabilité :

La surveillance et le contrôle sont des dispositifs vitaux pour prévenir la corruption dans le secteur public. Ils adoptent plusieurs formes, par exemple les organismes d'audit interne et externe, les organes de vérification de la transparence ou encore les examens menés par la société civile. Des études empiriques ont donné de bons résultats pour ces dispositifs : par exemple, dans les hôpitaux publics de l'Argentine, les audits internes ont permis de diminuer le coût des fournitures médicales de 15 % (Di Tella & Schargrodsky, 2003) ; pour Porto Rico, ils ont réduit les cas de corruption municipale de 67 % (Bobonis, Fuertes et Schwabe, 2016).

Dans ce contexte d'accentuation du contrôle, le principe des quatre yeux est un outil indispensable pour prévenir la corruption. Ce principe repose sur l'idée qu'une décision, une affaire ou une opération sensible ne doit jamais être prise par une seule personne : deux entités différentes doivent se prononcer là-dessus.

Concrètement, cela signifie que le premier exécutant ou l'initiateur d'une opération (par exemple un paiement, un contrat, une décision administrative) et un deuxième agent indépendant doivent vérifier, contrôler et approuver cette même opération avant qu'elle ne soit exécutée. L'objectif est à la fois de réduire la discrétion individuelle et d'introduire des contrôles mutuels.

Le dispositif s'appuie sur une logique simple : il est plus difficile que deux personnes soient engagées dans la fraude ou la corruption qu'une seule. Selon le principe des quatre yeux, on réduit les erreurs, on transparente les décisions, voire on supprime tout simplement l'accès à ces occasions de corruption (Bodenschatz & Irlenbusch, 2019).

Mais ce dispositif peut avoir ses limites dans un contexte de corruption structurelle, lorsque le contrôle est manipulé de part et d'autre pour des affaires malhonnêtes, ce qui dépend beaucoup de l'indépendance des acteurs et de la qualité d'ensemble du système de gouvernance ([Williams-Elegbe S. , 2018](#)).

Le principe des quatre yeux est donc un outil important au sein de l'entreprise, mais il faut combiner d'autres dispositifs afin de couvrir des aspects tels que les audits, la transparence de l'administration et l'implication des parties concernées, afin d'obtenir une véritable prévention de la corruption.

3.2. Zones de vulnérabilités et analyse des risques dans les collectivités locales

L'identification des vulnérabilités locales exige de cibler les services où les interactions avec les usagers et les enjeux financiers sont les plus sensibles. À cet égard, l'urbanisme, les marchés publics et l'état civil constituent des domaines critiques dont il convient d'analyser les risques structurels pour mieux orienter les stratégies de prévention.

3.2.1. Le service de l'urbanisme

L'urbanisme constitue un champ d'étude privilégié où l'intérêt général se heurte frontalement aux intérêts fonciers privés ([Falque, 2015](#)).

Au sein de l'architecture administrative des collectivités locales algériennes, le Service de l'Urbanisme et des Travaux Publics occupe une position stratégique, agissant comme le régulateur principal de l'aménagement du territoire et des préoccupations citoyennes. Encadré par le ([décret exécutif n°15/19 , 2015](#)). Ce service centralise la gestion des actes contractuels majeurs, allant de la délivrance des permis de construire et de lotissement à l'octroi des certificats de conformité. Cette concentration de missions, complétée par la gestion des réserves foncières et la régularisation des constructions sous l'égide de la confère à l'administration un rôle déterminant dans la validation juridique du droit de propriété et de l'usage du sol ([Bouadam , 2019](#)).

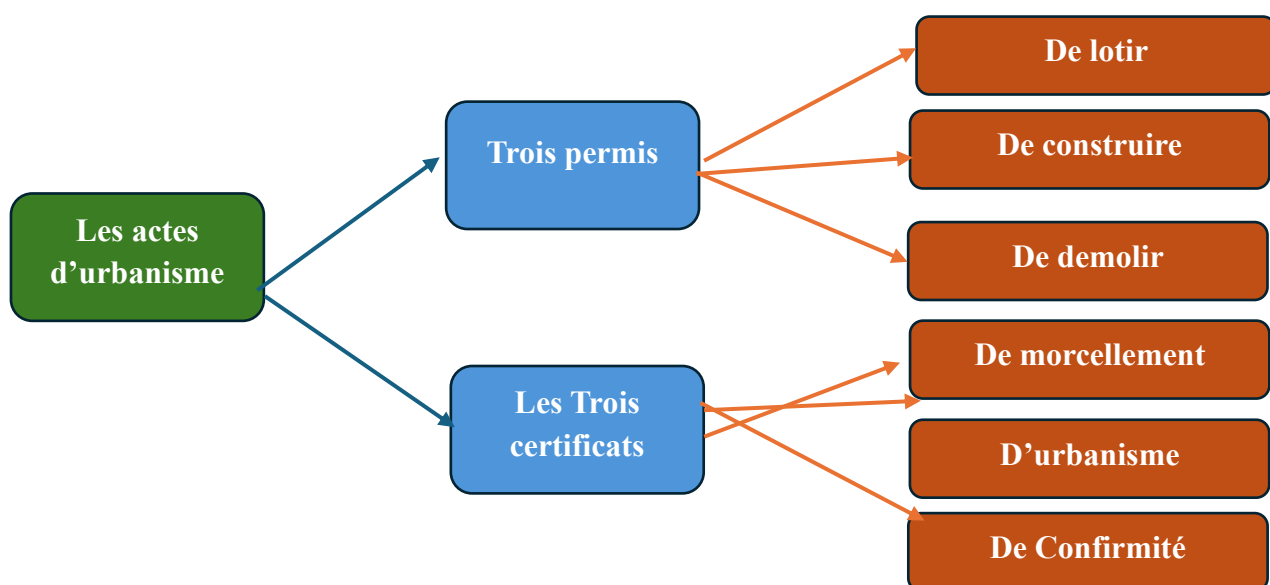
L'occupation du sol, strictement encadrée par les instruments d'aménagement (PDAU et POS), transforme chaque procédure administrative en un point de contrôle critique de la légalité républicaine. La législation, notamment la loi n° 90-29, segmente ces interventions en catégories distinctes, distinguant les permis autorisant des transformations physiques des certificats à vocation purement informative. Cependant, cette architecture juridique dense, bien

qu'essentielle pour garantir l'ordre public, génère une complexité procédurale où la technicité des dossiers peut opacifier la relation entre l'administration et l'administré.

Compte tenu de l'importance de ces enjeux financiers et fonciers, le processus urbanistique présente intrinsèquement des zones de fragilité éthique. Ces vulnérabilités sont principalement alimentées par la complexité des procédures et le pouvoir discrétionnaire dont disposent les agents lors des phases d'instruction et d'inspection. En l'absence d'une traçabilité rigoureuse, ces facteurs favorisent l'émergence de pratiques informelles et de circuits de décision parallèles. Comme le souligne la doctrine, le poids des capitaux en jeu dans ce secteur rend le contrôle de l'intégrité aussi complexe que nécessaire pour la pérennité de la gouvernance locale ([apc-elmadania.dz](#), n.d.).

Dans une optique de rupture avec ces schémas traditionnels, le cadre réglementaire a récemment évolué avec le ([décret exécutif n°24-247](#) , 2024). Ce texte introduit un changement de paradigme en instaurant le dépôt numérique et la dématérialisation du traitement des actes d'urbanisme. Cette volonté de modernisation traduit un impératif de transparence et d'efficacité, visant à neutraliser les interférences humaines directes par l'automatisation des flux, traduisant une volonté de renforcer l'efficacité et la transparence du service. ([Ferkach](#) , 2024) En définitive, cette orientation stratégique cherche à transformer l'urbanisme communal d'une zone de risque en un modèle de gestion publique intègre, où la technologie devient le garant de l'équité devant la loi.

Figure 3: Classification des principaux actes d'urbanisme en Algérie



Source : [Ferkach 2024](#)

Dans ce cadre, il convient d'examiner le processus de traitement des actes d'urbanisme au sein des collectivités locales, afin d'identifier les différentes étapes de gestion ainsi que les points sensibles susceptibles de générer des risques de dysfonctionnement ou de corruption.

3.2.1.1. Analyse systémique des risques de corruption par processus dans la gestion de l'urbanisme communal

L'analyse des processus d'urbanisme ne peut s'extraire de la réalité matérielle et économique des collectivités locales. Au-delà des étapes administratives, plusieurs facteurs structurels alimentent les zones de fragilité éthique au sein des APC.

A. Le dépôt du dossier et la gestion de la recevabilité

L'urbanisme se distingue par l'ampleur des capitaux mobilisés. La rareté du foncier, particulièrement dans les zones urbaines denses, transforme chaque autorisation en une source potentielle de plus-value immédiate pour les demandeurs. Cette pression économique place l'agent public dans une position de vulnérabilité, où la tentation de monnayer une décision devient inversement proportionnelle à la rigueur des mécanismes de contrôle. Le passage d'une économie de rente à une gestion rigoureuse des sols nécessite donc de neutraliser cette influence par une automatisation des critères d'octroi ([Falque, 2015](#)).

B. L'asymétrie d'information comme moteur d'opacité

Le domaine de l'urbanisme est caractérisé par une forte technicité (normes parasismiques, coefficients d'occupation des sols, servitudes). Cette complexité crée une asymétrie d'information entre l'administration détentrice du savoir et l'administré. En l'absence de plateformes numériques transparentes, l'agent peut exploiter cette méconnaissance pour complexifier artificiellement le parcours du dossier, incitant ainsi l'usager à recourir à des intermédiaires informels pour "débloquer" sa situation ([Mestari & Garouf, 2012](#)), ([Zagainova, 2012](#)).

C. Le déficit de reddition de comptes

L'une des vulnérabilités majeures réside dans le caractère souvent irréversible des décisions d'urbanisme. Une fois le permis délivré et le chantier entamé, les recours deviennent complexes et coûteux. Sans un système de traçabilité numérique permettant de suivre en temps réel la motivation de chaque avis technique (Guichet Unique), la responsabilité individuelle de l'agent se dilue dans le collectif. La dématérialisation introduite par le décret de 2024 vise précisément

à restaurer cette chaîne de responsabilité en enregistrant de manière indélébile chaque intervention sur le dossier ([Ferkach , 2024](#)).

3.2.2. Le service des marchés publics

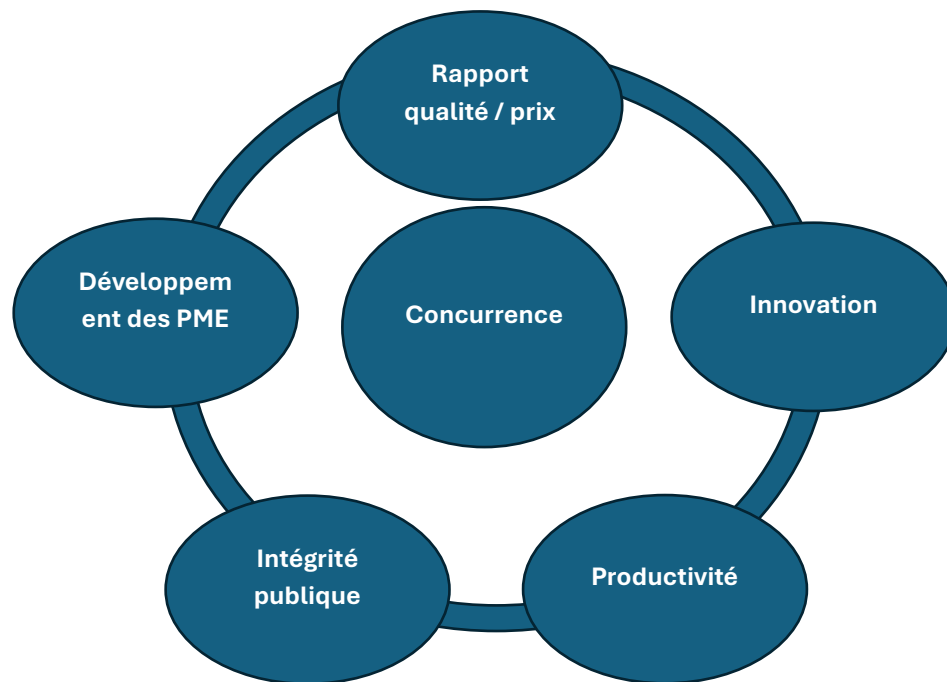
La commande publique constitue l'un des leviers les plus significatifs de l'interventionnisme économique de l'État. Elle se matérialise par la passation des marchés publics, que le droit administratif et la doctrine définissent comme des contrats écrits et onéreux conclus pour répondre aux besoins d'une personne publique ([Ansegha, 2009](#)). En Algérie, le Décret présidentiel n° 15-247 (Art. 2) précise qu'il s'agit de contrats écrits, conclus à titre onéreux avec des opérateurs économiques pour répondre aux besoins de la personne publique en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études. Cette double définition, doctrinale et légale, souligne trois éléments constitutifs : le formalisme de l'écrit, l'existence d'une contrepartie financière et l'objectif impératif de satisfaction de l'intérêt général ([Ghannes, 2016](#)).

Au niveau communal, le Service des Marchés Publics agit comme le pivot administratif chargé de traduire les besoins de la collectivité en des procédures de consultation rigoureuses. Cependant, ce service occupe une position de vulnérabilité structurelle. La proximité géographique et sociale entre les agents, les élus et les acteurs économiques locaux crée un environnement où la frontière entre l'intérêt public et les intérêts particuliers devient poreuse. Le risque majeur réside ici dans l'entrave à la concurrence, véritable « cœur battant » du système, dont la fragilisation par le favoritisme ou l'abus de fonction compromet l'intégrité de l'institution ([OCDE, 2016](#)).

3.2.2.1. Une vulnérabilité inversement proportionnelle à la concurrence

La structuration des modes de passation suit une logique pyramidale d'exposition aux risques. À la base, l'appel d'offres ouvert réduit mécaniquement les opportunités de collusion par la publicité universelle et l'objectivité des critères. À l'inverse, le recours aux procédures restreintes ou au gré à gré accroît le périmètre de la subjectivité administrative. Dans ces zones de moindre concurrence, l'intervention humaine prépondérante favorise des dérives telles que le trafic d'influence ou l'abus de fonction (Art. 32 et 33, Loi 06-01), transformant parfois l'acte d'achat en un instrument de transfert de rente. (Art. 26 de la Loi 06-01). Dans ce cadre, la publicité universelle et l'objectivité des critères d'attribution limitent les marges de manœuvre nécessaires à la conclusion d'accords occultes, ([Loi n° 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, 2006](#)), ([OCDE , 2019](#)).

Figure 4: Les bénéfices de la concurrence dans le cadre des marchés publics



Source : OCDE 2019

L'examen du processus permet d'identifier trois moments critiques de vulnérabilité éthique :

A. La phase de planification et de préparation :

La définition des besoins et l'élaboration du cahier des charges constituent le premier point de rupture. Sans mécanismes automatisés, l'insertion de spécifications techniques « sur mesure » permet d'instaurer un favoritisme déguisé, annihilant toute compétition réelle dès la genèse du projet (Gialni, 2000).

B. La phase de mise en concurrence et d'évaluation :

Le traitement des offres représente le paroxysme du risque. Dans un système traditionnel basé sur le support papier, l'asymétrie d'information et l'opacité entourant le dépôt des plis favorisent la divulgation de données confidentielles ou des ententes occultes entre soumissionnaires (Aanan, 2017).

C. La phase d'attribution et d'exécution :

La finalisation de l'engagement financier demeure exposée à la dilapidation des deniers publics. La complaisance lors de la réception des prestations peut conduire à l'acceptation de travaux

non conformes, un risque accentué par l'absence de traçabilité historique sur les supports physiques ([OCDE, 2016](#)).

Face à ces défis, la création du Portail électronique des marchés publics s'impose comme une nécessité stratégique pour transformer la commande publique en un espace de transparence. Si cette solution promet des gains tangibles en matière de reddition de comptes et de performance économique, son efficacité reste tributaire du plein déploiement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP). L'absence actuelle d'un outil de vérification instantané, tel que la liste d'exclusion des opérateurs défaillants prévue par l'arrêté de 2015, constitue une faille organisationnelle majeure. En définitive, au-delà du cadre réglementaire, c'est l'étroite corrélation entre les outils technologiques et le renforcement des capacités des acteurs qui permettra de bâtir un rempart durable contre les pratiques corruptives ([OCDE, 2015](#)), ([EBRD, 2015](#)).

3.3. Service de l'état civil

L'état civil constitue la clé de voûte de l'identité juridique, regroupant les éléments fondamentaux tels que la filiation, le mariage et les actes de naissance ou de décès. En Algérie, l'Ordonnance n° 70-20 confère au président de l'Assemblée Populaire Communale (APC) la qualité d'officier d'état civil, plaçant la municipalité au centre de la validation juridique de l'existence citoyenne. Si cette mission régaliennne assure la foi publique, elle n'en demeure pas moins exposée à des risques d'intégrité spécifiques, nés de l'interaction constante entre l'administration et l'administré ([Enabel, 2025](#)).

3.3.1. L'asymétrie de pouvoir et le risque d'abus de fonction

Le processus de délivrance des actes est intrinsèquement marqué par une asymétrie de pouvoir. L'agent communal, détenteur du registre, fait face à un usager dont l'urgence est souvent absolue (raisons médicales, professionnelles ou de voyage). Cette configuration favorise l'abus de fonction Art. 33 ([Loi n° 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, 2006](#)) où la création délibérée de délais artificiels ou la simulation d'erreurs administratives servent de leviers pour extorquer des gratifications indues. Cette corruption transactionnelle transforme un droit civique fondamental et gratuit en un service marchand, pénalisant prioritairement les populations les plus précaires ([la Banque mondiale \(2020\)](#)).

3.3.2. L'intégrité des données et le risque de falsification documentaire

La gestion des mentions marginales et la rectification des actes exigent une rigueur absolue pour préserver la sécurité juridique de l'État. Cependant, la persistance de supports physiques et l'absence de traçabilité électronique stricte ouvrent une brèche pour la corruption passive. Art. 25 ([Loi n° 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, 2006](#)). Le risque réside ici dans la manipulation frauduleuse de l'identité administrative (dates de naissance, liens de parenté) à des fins sociales ou successorales. Au-delà de l'infraction pénale, ces actes dénaturent la foi publique et créent des préjudices humains profonds en déconnectant l'identité légale de la réalité biologique de l'individu.

3.3.3. Le trafic d'influence dans l'accès aux services sécurisés

L'évolution vers les documents biométriques a instauré des circuits de validation complexes qui, en période de forte demande, deviennent des zones de vulnérabilité. Le trafic d'influence Art. 32 ([Loi n° 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, 2006](#)) se manifeste par l'émergence d'intermédiaires exploitant leur proximité avec les services de l'APC pour monnayer l'obtention de rendez-vous ou la levée de blocages bureaucratiques. Ce phénomène substitue le principe constitutionnel d'égalité devant le service public par un sentiment de vénalité administrative, érodant durablement la confiance envers les institutions de proximité ([Al-Samhan, 2025](#)).

3.3.4. La numérisation comme vecteur de neutralisation des risques

Le passage au Registre National Automatisé marque un changement de paradigme dans la gouvernance de l'état civil. En substituant les interactions physiques à des flux numériques sécurisés, la dématérialisation minimise le contact direct et neutralise les opportunités de pression bureaucratique ([Agostino, Arnaboldi, & Lema, 2020](#)). Cette autonomie numérique garantit une transparence accrue grâce à une traçabilité indélébile : l'horodatage des opérations remplace le pouvoir discrétionnaire de l'agent. En définitive, l'amélioration de la gestion des données numériques constitue un avantage intangible majeur, renforçant la reddition des comptes et garantissant une équité d'accès aux services régaliens de la commune (Sabri & Khomsi, 2022), ([EBRD, 2015](#)).

CHAPITRE III : CHAPITRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour répondre à notre problématique. Nous y exposons successivement le cadrage du projet, l'approche choisie, les méthodes et outils mobilisés, ainsi que la procédure d'analyse des données collectées.

1. Cadrage du projet

Afin de délimiter avec précision le champ de notre intervention et de structurer les objectifs de notre analyse de terrain, nous avons eu recours à la méthode **QOOQCCP**. Cet outil d'analyse permet de couvrir l'ensemble des dimensions d'un projet ou d'une situation en répondant de manière systématique aux interrogations fondamentales : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et pourquoi ? (Thiéart, 2014).

Le tableau ci-dessous synthétise l'application de cette démarche à notre étude sur le projet GLIN:

Tableau 2: Cadrage méthodologique de la recherche (Outil QOOQCCP)

Questions	Éléments de réponse
Quoi	Analyse de l'impact de la dématérialisation des services publics sur la réduction des pratiques bureaucratiques opaques et la prévention de la corruption.
Qui	L'étudiante chercheuse (en immersion à la GIZ), les services techniques des APC, ainsi que les citoyens usagers des communes cibles.
Où	Territoires pilotes du projet GLIN : Communes de Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia.
Quand	Période de stage
Comment	Déploiement d'une méthodologie : observation participante, entretiens qualitatifs avec les cadres territoriaux.
Pourquoi	Démontrer comment la traçabilité numérique et la réduction du pouvoir discrétionnaire des agents contribuent à restaurer la confiance entre l'administration et le citoyen.

Source : élaboré par nous-même

2. L'approche méthodologique

La recherche scientifique se définit avant tout comme un processus dynamique et une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, de résoudre des problèmes et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations rigoureuses. Comme le souligne (Legrain, 1994) elle représente un effort constant de l'esprit tourné vers la connaissance. Ce processus se caractérise

par son aspect systématique, méthodique et organisé, visant l'acquisition de nouveaux savoirs à travers l'étude approfondie d'une problématique donnée (Bruno, 1994) En somme, la recherche consiste en une quête de connaissances au moyen d'une enquête ou d'une étude conduite avec application, dans le but de découvrir et d'interpréter des réalités nouvelles (Ghiat, 2019).

Dans le cadre de notre travail, nous avons adopté une approche qualitative. Ce choix méthodologique repose sur une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de saisir l'action des acteurs en situation ou dans un contexte spécifique. Contrairement aux méthodes quantitatives, l'objectif ici n'est pas de mettre en évidence des lois universelles, mais de comprendre la complexité des phénomènes étudiés à travers le prisme de ceux qui les vivent. Comme l'indique (DeRose, 1992) le contexte est un élément fondamental pour donner du sens à l'objet d'étude. Pour garantir la rigueur et l'objectivité de nos résultats, nous nous appuyons sur la multiplication des sources de preuves, ce que (Yin, 2012) nomme les « *multiple sources of evidence* », afin de renforcer la validité de notre analyse.

Pour mener à bien cette investigation, nous nous sommes appuyées sur notre expérience pratique acquise lors de notre stage au sein de la GIZ, plus précisément au sein du projet GLIN (Gouvernance Locale Inclusive et Numérique). Durant cette période, nous avons mobilisé plusieurs outils de collecte de données complémentaires. Nous avons ainsi utilisé les entretiens semi-directifs dans l'objectif de recueillir les perceptions des acteurs clés, l'observation afin de saisir les dynamiques réelles sur le terrain, ainsi que l'analyse documentaire pour confronter les discours aux supports officiels et réglementaires du projet.

3. Méthodes et outils de collecte des données

Dans cette section, nous présentons la méthode adoptée ainsi que les différents instruments mobilisés pour la collecte des données nécessaires à la conduite de cette étude.

3,1 Méthodes de collecte des données

Pour traiter la richesse des données recueillies lors de nos entretiens et observations, nous avons privilégié une approche purement qualitative. Ce choix méthodologique s'appuie sur des outils d'analyse de contenu permettant de structurer et d'interpréter en profondeur le discours des acteurs de terrain.

a) L'analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une étape clé du traitement intellectuel de l'information. Selon l' (AFNOR, 1987), elle se définit comme « *l'opération qui consiste à présenter sous une*

forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ». Loin d'être une simple tâche technique, elle est avant tout une « démarche intellectuelle » visant à extraire le sens d'un texte pour le transmettre efficacement (Waller, 2000).

D'après le Glossaire des (CRFCB, 2023), cette opération permet d'identifier et d'exprimer les informations « *sans interprétation ni critique* », sous forme de résumé ou d'indexation. L'objectif central est de faciliter « *la mémorisation, le repérage et la diffusion ultérieure* » des connaissances. Dans le cadre de notre étude, cette méthode nous a permis de traiter avec rigueur les documents internes liés au projet GLIN afin d'en stabiliser les données essentielles.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons appliqué cette méthode à l'examen des documents stratégiques et opérationnels du projet GLIN (guides de formation, rapports d'ateliers et supports techniques), dont les versions intégrales sont consultables en annexe. Ce travail de dépouillement a permis de stabiliser les données essentielles à travers une grille d'analyse documentaire détaillée, que le lecteur pourra retrouver en fin de mémoire (ci-dessous).

b) Les entretiens semi-directifs

L'entretien sociologique a pour objectif de « recueillir des informations, des savoirs, des vécus, en lien avec un thème » afin de reconstruire le sens subjectif des comportements des acteurs sociaux (Blanchet & Gotman, 1992). Contrairement au questionnaire qui vise des indicateurs objectifs, l'entretien permet de saisir la profondeur des expériences vécues. Pour notre étude au sein de la GIZ, nous avons privilégié l'entretien semi-directif.

Ce type d'entretien se situe entre les approches directives et non directives. Il se caractérise par l'utilisation d'un guide d'entretien tout en restant « *souple, le chercheur suivant le fil du discours de l'enquête* » (Ramos, 2015). Comme le soulignent (Blanchet & Gotman, 2010).

Dans ce cadre, nous avons élaboré un guide d'entretien structuré autour de quatre thématiques principales : la digitalisation des services publics, les pratiques de gouvernance, la gestion des risques et de la corruption, ainsi que la conduite du changement dans le cadre du projet GLIN. Le guide d'entretien est présenté en Annexe 2 (ci-dessous).

Cette méthode laisse à l'informateur un espace assez large pour donner son point de vue en toute liberté, tout en permettant à l'enquêteur de « *recentrer les échanges afin de ne pas perdre de*

vue l'objectif fixé ». Cette posture d'écoute active, héritée des travaux de Carl Rogers (Vermersch, 2017), nous a permis d'encourager nos interlocuteurs à fournir des informations détaillées sur les thématiques liées au projet GLIN.

c) L'observation

L'observation ne se limite pas à un simple regard ; elle est une « *action de regarder avec attention les êtres, les choses et les événements pour les décrire, les étudier et en tirer des conclusions* » (De Ketele & Roegiers, 2016). Cette démarche mobilise une attention volontaire et une intelligence orientée vers un objectif précis de recueil d'informations. Dans le cadre de notre recherche, cette méthode prend une dimension particulière car elle s'est déroulée en immersion totale.

Selon (Bogdan & Taylor, 1975), l'observation participante se caractérise par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets dans leur milieu naturel, permettant une collecte systématique de données. Toutefois, compte tenu de notre rôle actif en tant que stagiaire au sein du projet GLIN, notre posture se rapproche davantage de la « *participation observante* ». Comme le souligne (Soulé, 2007) en s'appuyant sur les travaux de (Welzer-Lang, 2001), ce terme est souvent préféré pour traduire un investissement prolongé sur le terrain où la participation précède ou s'équilibre avec l'observation. Cette immersion nous a permis de saisir les dynamiques réelles de la GIZ et de convertir notre pratique professionnelle en un véritable objet de recherche scientifique.

Cette immersion s'est concrétisée par une présence active lors des étapes clés du projet. Nous avons ainsi pris part aux ateliers organisés dans les quatre communes pilotes, ce qui nous a permis d'observer directement les interactions entre les experts et les agents communaux. Notre participation au Hackathon a également été l'occasion de saisir les dynamiques d'innovation et de co-crédation propres à la transition numérique. Enfin, notre présence aux réunions du Comité National de Pilotage du projet nous a offert une vision stratégique et décisionnelle de la gouvernance du GLIN. Cette implication multi-niveau nous a permis de saisir les dynamiques réelles de la GIZ et de convertir notre pratique professionnelle en un véritable objet de recherche scientifique.

3.2 Outils de collecte des données

Pour assurer la rigueur scientifique de notre mémoire, nous avons opté pour une approche méthodologique appuyée par des outils de traitement de données spécifiques. Ce choix technique permet de transformer les informations brutes recueillies sur le terrain en résultats analytiques exploitables et cohérents.

a) Le guide d’entretien

Le guide d’entretien constitue l’instrument pivot de l’enquête qualitative, agissant comme un « *aide-mémoire* » structurant pour le chercheur. Selon la littérature spécialisée, ce guide n’est pas un questionnaire rigide, mais une liste de thématiques jugées pertinentes que l’intervieweur doit impérativement maîtriser « *par cœur* » afin de maintenir la fluidité de l’échange. Sa conception repose sur une triangulation de sources : les cadres théoriques issus de la recherche, l’expertise des praticiens de terrain, ainsi que les observations et l’intuition du chercheur liées à sa problématique (Derguin & Azioun , 2018). Par ailleurs, la portée de cet outil est universelle ; ce guide pratique s’avère applicable à « tous les domaines de l’activité sociale » et à l’ensemble des disciplines de recherche dès lors qu’il s’agit de favoriser la libre expression du répondant sur un sujet donné (Romy, 2019).

Enfin, le guide d’entretien se distingue par sa flexibilité, pouvant être « *fixe ou évolutif* » selon l’avancement de la collecte des données, tout en veillant à ce que l’approfondissement des thèmes s’effectue de manière organique, principalement lorsque le répondant les aborde de lui-même (Derguin & Azioun , 2018).

Concrètement, cette observation participante s’est traduite par une immersion quotidienne dans les activités du projet GLIN au sein de la GIZ, à travers la participation aux réunions d’équipe, aux échanges avec les experts et aux activités opérationnelles liées au suivi du projet. Cette présence continue sur le terrain nous a permis d’observer directement les pratiques de gouvernance, les interactions entre acteurs et les processus de mise en œuvre de la digitalisation.

b) Grille d’analyse documentaire

Parallèlement aux données primaires, nous avons mobilisé une grille d’analyse documentaire pour l’examen de notre corpus de textes institutionnels et réglementaires. Cet outil constitue un support de collecte systématique permettant de transformer des documents bruts en données

exploitables par le chercheur. Comme le souligne la littérature méthodologique, la grille d'analyse permet de "*soumettre les documents à un traitement méthodique en vue de répondre à une question de recherche spécifique*" (Quivy & VAN CAMPENHOUDT, 2011). Dans notre démarche, cette grille a servi d'instrument de sélection et de classification des unités d'information pertinentes, garantissant ainsi l'objectivité et la rigueur du dépouillement des rapports et décrets consultés.

4. La délimitation de la population et le choix des participants

Cette section définit les acteurs de référence de notre recherche et détaille la stratégie adoptée pour cibler les intervenants clés. Dans le cadre d'une étude portant sur la mise en œuvre de solutions numériques, le choix des participants est crucial pour garantir la profondeur et la pertinence des données collectées.

4.1 La population de l'étude

La population cible de cette recherche est constituée de l'écosystème d'acteurs gravitant autour du projet GLIN. Elle regroupe les décideurs, les concepteurs techniques ainsi que les utilisateurs finaux au sein de l'administration (APC). Cette population est caractérisée par une diversité de rôles, allant de la planification stratégique à l'exécution opérationnelle sur le terrain.

4.2 La stratégie de sélection des participants

Nous avons opté pour une approche de sélection non probabiliste, et plus spécifiquement pour la technique du choix raisonné

Cette approche s'est imposée pour deux raisons majeures :

- L'expertise ciblée : Le projet GLIN étant spécifique, il était impératif d'interroger des acteurs possédant une connaissance directe du dossier.
- L'accessibilité : Compte tenu des contraintes administratives et de la difficulté d'identifier individuellement chaque intervenant, cette méthode nous a permis d'atteindre les interlocuteurs les plus représentatifs de chaque strate du projet.

4.3 Composition et profil du groupe d'étude

Pour cette étude qualitative, nous avons constitué un groupe de 8 intervenants. Cet effectif permet d'atteindre un seuil de saturation des données, où les perspectives croisées des différents acteurs offrent une compréhension globale du phénomène étudié sans nécessiter une multiplication des entretiens.

La répartition et les objectifs sont détaillés ci-dessous :

Tableau 3: Profils des acteurs cibles et finalités des entretiens semi-directifs

Catégorie d'acteurs	Nombre	Rôle et Objectif de l'entretien
Cadres et encadrement supérieur	03	Profils : Administrateur principal (Chef de service), Gestionnaire SG, Attaché principal. Objectif : Analyser le pilotage du changement, la vision stratégique et l'impact sur la gouvernance locale.
Personnel d'Exécution et Technique	05	Profils : Administrateurs territoriaux, Agent territorial, Ingénieur en statistiques. Objectif : Évaluer l'usage quotidien des outils numériques, la simplification des procédures et les défis techniques du terrain.
TOTAL	08	Représentativité des acteurs clés de l'administration locale.

Source : Élaboré par nous-mêmes

5. Déroulement de la phase d'entretiens

La phase de collecte de données qualitatives, reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, s'est déroulée sur une période de trois jours, du 19 au 25 avril 2026. Cette temporalité a permis d'assurer une immersion directe auprès des acteurs du projet GLIN et de garantir la spontanéité des échanges au sein des administrations concernées.

6. Procédure d'analyse de données

Cette étape méthodologique est dédiée à la présentation des outils et des processus rigoureux mis en œuvre pour le traitement des discours recueillis.

6.1 Outils de traitement de données

Pour assurer une exploitation scientifique et structurée de la matière verbale, nous avons opté pour une analyse qualitative par codage manuel. Ce choix méthodologique permet une proximité maximale avec les discours et une flexibilité accrue dans l'interprétation des nuances contextuelles. En complément, nous avons utilisé Microsoft Office Word pour la retranscription intégrale des échanges et le nettoyage des données textuelles, ainsi que Microsoft Excel pour la centralisation et la classification des verbatims par catégories thématiques.

6.2 Analyse des données et codage

L'analyse de nos données repose sur une démarche de codage thématique manuel. Ce processus rigoureux s'est articulé autour de trois phases interdépendantes :

1. **La phase de codage ouvert (pré-analyse) :** Nous avons procédé à une lecture attentive et répétée des transcriptions afin de segmenter les discours en unités de sens. Chaque segment a été annoté manuellement pour identifier les thématiques émergentes liées à la numérisation et à la prévention des risques.
2. **La catégorisation :** Les codes identifiés ont ensuite été regroupés au sein d'une grille d'analyse thématique structurée autour de nos axes de recherche : la conduite du changement, la transparence et l'efficacité opérationnelle. Cette étape a permis de transformer la matière brute en catégories conceptuelles organisées.
3. **L'analyse croisée : L'analyse transversale et l'interprétation :** Enfin, nous avons confronté les perceptions des différentes catégories d'intervenants. Ce travail de recoupement manuel a permis de mettre en lumière les points de convergence, les paradoxes et les éventuelles zones de résistance au sein du projet GLIN, garantissant ainsi une traçabilité directe entre les verbatims et nos conclusions.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce quatrième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats issus de notre enquête de terrain. La première section expose les résultats de l'étude qualitative, tandis que la seconde en propose une discussion critique à la lumière du cadre conceptuel et revue de littérature.

Section 1 : analyse des résultats

La modernisation des services publics en Algérie s'inscrit dans une volonté politique affirmée de concrétiser une transformation numérique globale, notamment à travers la vision « Algérie Numérique 2030 ». Cette orientation repose sur des impératifs de transparence, d'efficacité et d'équité, plaçant le citoyen au cœur de l'action publique. Si des avancées majeures ont été réalisées, comme l'introduction du Numéro d'Identité Nationale (NIN) et la numérisation de l'état civil par le MICLT, des défis subsistent.

Les diagnostics initiaux révèlent que l'organisation des services demeure souvent structurée selon une logique administrative interne plutôt que selon les besoins concrets des citoyens. Cette approche se traduit par une faible utilisation des plateformes numériques existantes et une inclusion partielle de certains publics. De plus, la gestion interne des communes, fonctionnant souvent en silos, ainsi que des contraintes socioculturelles, peut limiter l'égalité d'accès pour les femmes et les personnes vulnérables. Dès lors, la modernisation ne peut être uniquement technologique ; elle doit viser une amélioration inclusive de la relation entre l'administration et les citoyens.

1.1 Rappel de l'Objectif

La présente étude s'insère dans la dynamique du projet Gouvernance Locale Inclusive et Numérique (GLIN), une initiative stratégique pilotée par le ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire (MICLT) en collaboration avec la coopération allemande (GIZ). Ce projet ne se contente pas d'une simple mise à niveau technologique ; il vise à instaurer une trajectoire de modernisation pérenne au sein des communes algériennes. Pour cette phase initiale, l'accent a été mis sur des leviers prioritaires tels que l'amélioration de l'accueil via la « *Dar El Mouwaten* », la simplification des circuits administratifs et la mise en place de systèmes de gestion plus transparents.

L'objectif central de notre travail consiste à examiner comment ces nouveaux outils numériques servent de socle à la conduite du changement et, de manière plus impérative, à la prévention systémique des risques de corruption. En nous immergeant dans le quotidien des APC de Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia, nous avons cherché à comprendre si la dématérialisation parvient réellement à neutraliser les zones d'opacité bureaucratique. Notre

démarche vise ainsi à identifier, évaluer et prioriser les obstacles qui pourraient entraver cette transition vers une administration de proximité plus intègre.

Sur le plan méthodologique, cette analyse s'appuie sur une immersion de terrain combinant observations directes et entretiens semi-directifs avec les acteurs clés (cadres territoriaux, agents de bureau et personnel technique). Cette approche nous permet de confronter la théorie de la numérisation à la réalité du terrain. Ce travail constitue, en définitive, une contribution à l'élaboration d'un cadre d'évaluation structuré, aligné sur les ambitions du projet GLIN, afin de transformer la gestion locale en un modèle de redevabilité et d'efficacité publique.

1.2 Présentation du projet GLIN et cadre d'intervention

Le projet Gouvernance Locale Inclusive et Numérique (GLIN) est une initiative de coopération bilatérale entre l'Algérie et l'Allemagne, faisant suite aux négociations de décembre 2023. Mandaté par le Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la GIZ sous l'égide du MICLT, le projet dispose d'un budget global de 5 millions d'euros. Il s'étend sur une période de 36 mois, allant d'avril 2024 à mars 2027.

Le partenaire d'exécution central est la Direction Générale de la Modernisation, de la Documentation et des Archives du MICLT

1.2.1. Choix des communes pilotes

L'expérimentation du projet GLIN est déployée au sein de quatre communes pilotes, sélectionnées pour leur représentativité et leur potentiel de réussite :

- **Bathia** (Wilaya d'Aïn Defla), désignée comme commune « rurale ».
- **Boumerdès** (Wilaya de Boumerdès).
- **Boufarik** (Wilaya de Blida).
- **Laghouat** (Wilaya de Laghouat).

La sélection de ces sites repose sur des critères précis garantissant la viabilité du projet. Outre une population comprise entre 20 000 et 200 000 habitants, le choix a été dicté par la volonté politique des maires (APC) et des Secrétaires Généraux (SG) à s'engager dans la digitalisation et les méthodes participatives. De plus, les services et marchés publics de ces communes doivent être gérés directement par les agents communaux et non par la Wilaya. Enfin, une attention particulière a été portée à la complémentarité avec le portefeuille de projets de la coopération allemande et à l'absence d'interférence avec d'autres programmes, tel que le projet AGIL de l'Union européenne.

1.2.2 Objectifs du projet GLIN

Le projet « Gouvernance Locale Inclusive et Numérique » (GLIN) s'inscrit dans une démarche de modernisation profonde de l'administration locale algérienne. Il ne se limite pas à une simple transition technologique, mais vise une transformation structurelle des modes d'interaction entre la commune et ses administrés. Pour structurer cette ambition, le projet a défini une hiérarchie d'objectifs, allant d'une vision d'ensemble à des actions opérationnelles précises.

a) Objectif global

Le projet GLIN s'est fixé pour objectif global d'améliorer l'accès aux services communaux numériques et physiques de proximité. Cette ambition s'adresse particulièrement aux citoyennes et aux groupes vulnérables au sein des communes algériennes sélectionnées.

b) Objectifs spécifiques

Le projet s'articule autour de plusieurs objectifs spécifiques répartis dans ses champs d'action:

- Créer une offre d'information et de communication inclusive pour orienter les services communaux vers les citoyens.
- Élaborer et mettre en œuvre un guichet unique (bureau citoyen) numérique et physique inclusif.
- Mettre en œuvre une offre de modules de formation standard pour que les employés puissent offrir des services orientés vers les citoyens.
- Améliorer les conditions-cadres communales pour rendre le lieu de travail et les locaux plus accessibles.

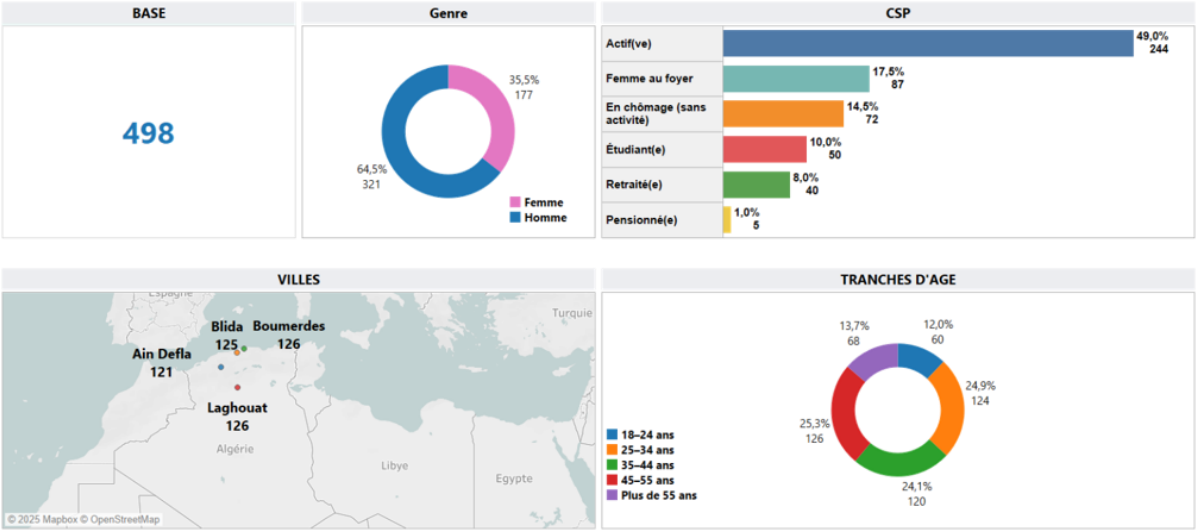
1.2.3 Diagnostic transversal et état des lieux initial

S'appuyant sur la phase de conception participative, le diagnostic s'est approfondi par une analyse rigoureuse des attentes sociales et des réalités de terrain.

A. Satisfaction citoyenne et accessibilité informationnelle

Une étude a été conçue pour évaluer le niveau de satisfaction initial par rapport à une cible de 75 %. La collecte de données s'est déroulée en face à face via des tablettes numériques, garantissant une remontée d'information fiable et instantanée. L'échantillon total est de 480 citoyens, répartis de manière égale, soit 120 répondants par commune (Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia). Pour assurer une représentativité humaine et académique, l'échantillon a respecté une parité stricte (50 % d'hommes et 50 % de femmes) et a inclus 25 % de jeunes de moins de 30 ans ainsi que des personnes en situation de handicap.

Figure 5: Caractéristiques structurelles et répartition géographique de la base de répondants



Source : Immar 2024

Les résultats montrent que si l'accueil physique est globalement accepté, le bât blesse la qualité de l'information. Seule une minorité de citoyens juge l'information disponible comme étant "très claire". Le diagnostic souligne que l'absence de supports numériques et de signalétique adaptée contraint les usagers à multiplier les interactions physiques pour obtenir des renseignements basiques. Ce manque de transparence sur les procédures et les délais est identifié comme le premier facteur d'insatisfaction, créant une dépendance vis-à-vis des agents qui nuit à l'objectivité du service public.

Tableau 4: Analyse comparative des taux de satisfaction par ville, genre et catégorie socioprofessionnelle

Villes				Sexe		CSP	
Boumerdes	Boufarik	Bathia	Laghouat	Homme	Femme	Cadre	Employé
66,07%	62,05%	81,25%	53,93%	69,86%	57,94%	66,82%	63,71%

Source : Immar, 2024

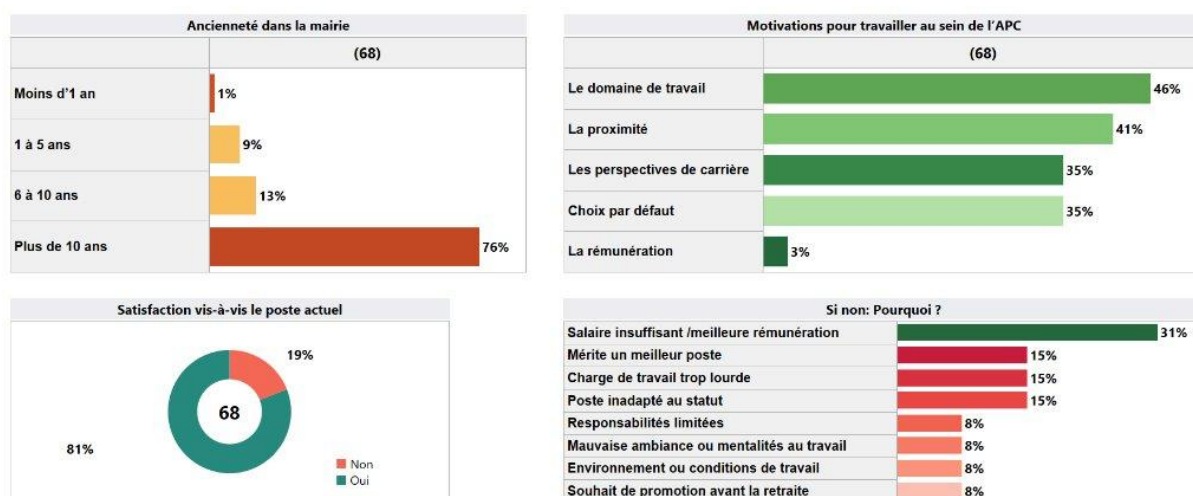
L'examen du Tableau 4 met en lumière des contrastes territoriaux et sociaux qui ne peuvent être ignorés. En notre analyse, l'écart d'environ 27 points entre Bathia et Laghouat montre que la pression administrative en zone urbaine s'accompagne souvent d'une opacité plus marquée. Plus inquiétant encore, la différence de 12 points entre les genres souligne que les femmes restent les premières victimes du déficit d'information. Pour notre recherche sur la corruption, ce constat est central : là où l'information manque, une forme de dépendance s'installe, laissant place à des circuits informels pour obtenir des renseignements pourtant basiques. Ces chiffres confirment que la standardisation des procédures via le numérique n'est pas qu'un confort technique, mais une condition *sine qua non* pour garantir l'équité de traitement au sein des APC.

B. Inclusion interne : Sentiment et conditions de travail des employés

Le volet interne de l'enquête visait à mesurer le sentiment d'inclusion et les conditions de travail des fonctionnaires. Le projet a interrogé un total de 60 agents municipaux, dont 15 femmes, au sein des quatre communes pilotes. Les questionnaires, administrés sur tablettes en arabe et en français, ont exploré des thématiques sensibles comme l'égalité des chances, la parité et l'accès à la formation. Cette approche permet de comprendre les blocages internes qui influencent directement la qualité du service rendu au citoyen.

Le diagnostic révèle un personnel motivé mais confronté à une surcharge de travail structurelle, particulièrement dans les services d'état civil. Les agents rapportent que la gestion manuelle des dossiers et l'encombrement des espaces d'accueil génèrent un stress important. Un point majeur ressort : le besoin de formation. Une grande partie des employés estime ne pas disposer des outils numériques ou des compétences en communication nécessaires pour répondre efficacement aux usagers. Ce sentiment d'être "dépassé" par les procédures obsolètes confirme l'urgence de la numérisation pour restaurer la sérénité et la probité au sein de l'administration.

Figure 6: Diagnostic des facteurs de motivation et d'ancienneté au sein du personnel des APC



Source: [Immar 2024](#)

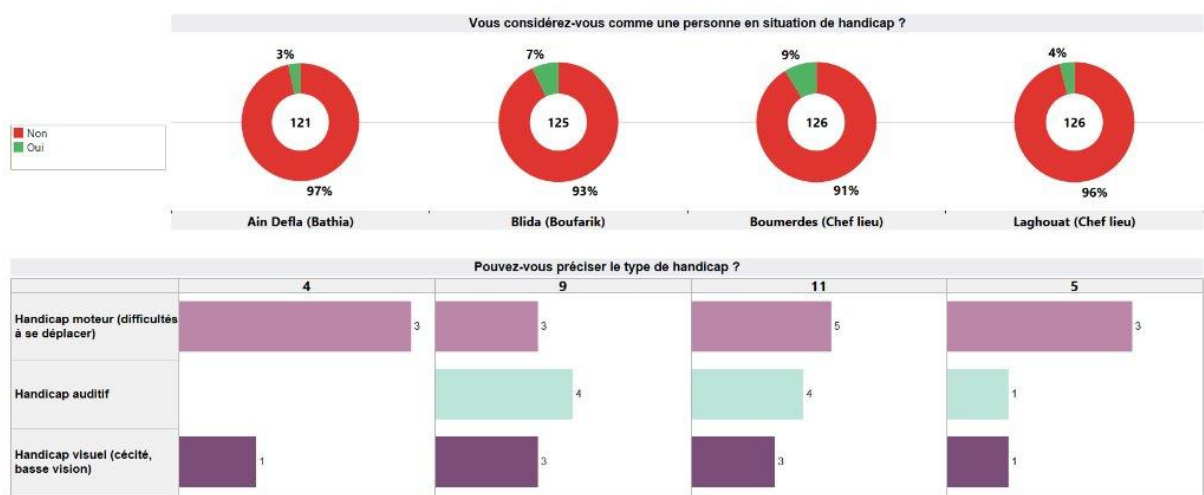
C. Audit de l'accessibilité physique et barrières liées au handicap

L'accessibilité a été traitée comme une composante prioritaire de l'état des lieux, conformément aux normes algériennes de 2009. L'enquête a intégré des indicateurs spécifiques pour évaluer le parcours des personnes en situation de handicap (PSH) et des personnes âgées. Au-delà des chiffres, des audits physiques ont été réalisés dans les halls d'accueil des quatre APC pour

vérifier la conformité des infrastructures. L'objectif était de quantifier le nombre d'usagers rencontrant des barrières physiques ou informationnelles lors de leurs démarches.

Le diagnostic met en lumière des lacunes significatives : de nombreuses structures souffrent d'une absence de rampes d'accès conformes ou de guichets adaptés aux personnes à mobilité réduite. Sur le plan de la communication, l'information n'est presque jamais déclinée en formats accessibles (braille ou supports visuels simplifiés). Cette situation crée une "exclusion de fait" qui oblige les personnes vulnérables à solliciter l'aide de tiers, augmentant ainsi leur vulnérabilité. L'état des lieux conclut que l'accessibilité doit devenir un critère de performance pour les APC, car une administration inaccessible ne peut être considérée comme une administration intègre.

Figure 7: État des lieux de la représentativité des personnes en situation de handicap (PSH)



Source : *Immar 2024*

1.2.4. Les composantes opérationnelles du projet

Pour traduire ses ambitions en résultats tangibles, le projet GLIN s’articule autour de plusieurs leviers d'action complémentaires. Ces composantes opérationnelles forment un écosystème cohérent où la technologie, l'humain et l'infrastructure se rejoignent pour transformer la gestion locale.

A. Information et communication

Cette composante est abordée comme une mission stratégique, essentielle au fonctionnement de l'action publique. Elle ne se limite pas à une simple diffusion d'informations, mais est reconnue comme un service public à part entière qui nourrit l'expression de la citoyenneté et la participation au débat démocratique. Le travail s'est articulé autour de trois axes de mise en œuvre :

- 1) **L'élaboration de la stratégie de communication** : Ce processus vise à donner du sens à la vie publique et politique locale. En assurant la pédagogie des décisions et des politiques publiques, la stratégie renforce la transparence administrative. Cette approche s'inscrit directement dans la bonne gouvernance, transformant la communication en un outil de redevabilité qui garantit le droit du citoyen à l'information, conformément aux obligations inscrites dans la loi sur la commune.
- 2) **Le plan opérationnel de communication** : Pour traduire la stratégie en actes, un plan opérationnel a été conçu. Il mobilise des outils diversifiés et complexes pour assurer une interaction constante avec les habitants. Ce plan intègre des mécanismes de suivi réguliers et des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité des actions menées, assurant ainsi une gestion rigoureuse et une amélioration continue des prestations de service.
- 3) **La planification opérationnelle pour les quatre communes** : Déployée spécifiquement à Bathia, Boumerdès, Boufarik et Laghouat, cette démarche incarne la gouvernance participative. En s'appuyant sur des ateliers de diagnostic et des méthodes de co-construction avec les acteurs locaux, elle permet d'adapter l'offre de communication aux réalités socioculturelles de chaque territoire. Cette dimension participative est la clé pour encourager l'usage des services publics et favoriser une inclusion réelle, plaçant les attentes des habitants au cœur de la stratégie communale.

B. Bureau citoyen

Le projet Gouvernance Locale Inclusive et Numérique (GLIN) place le Bureau Citoyen, ou Dar El Mouwaten, au cœur de la refonte de la relation entre l'administration et le citoyen. Ce terme, porteur d'une symbolique forte, signifie littéralement "La Maison du Citoyen", suggérant un espace d'accueil, de proximité et d'appartenance où l'utilisateur n'est plus un simple administré, mais un partenaire central de la vie publique.

L'objectif principal de Dar El Mouwaten est de moderniser le service public local en assurant une interface unifiée. Il vise à simplifier les démarches, à réduire les délais de traitement et à instaurer une culture de la performance au sein des Assemblées Populaires Communales (APC). Afin de concrétiser cette vision, une phase de diagnostic rigoureuse a été menée via des ateliers participatifs et des enquêtes de satisfaction. Cette première étape a permis de confronter la perception des citoyens à la réalité opérationnelle des services communaux comme le montre l'Annexe 4 ci-dessous.

Dans la continuité de cette démarche analytique, une enquête a été réalisée dans les quatre communes pilotes du projet GLIN. La méthodologie s'est appuyée sur des questionnaires quantitatifs et des ateliers qualitatifs impliquant les cadres communaux, les élus et la société civile.

Pour garantir la précision des résultats obtenus, le diagnostic s'est appuyé sur une double approche : qualitative (entretiens individuels) et participative (ateliers collectifs).

- **Nombre total d'interviews ciblés** : 36 entretiens individuels ont été réalisés avec des agents et cadres communaux pour documenter les pratiques réelles sur le terrain.
- **Nombre total de participants aux ateliers** : 72 participants (élus, personnels administratifs et représentants de la société civile) ont pris part aux sessions de co-conception.
- **Communes pilotes** : L'étude a couvert les quatre communes de Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia.

L'enquête a permis d'identifier des points de friction spécifiques et des attentes communes pour le futur Bureau Citoyen (Dar El Mouwaten).

Tableau 5: Synthèse des points de friction et attentes locales par commune pilote

Commune	Participants	Constats Majeurs et Résultats de l'Enquête
Laghouat	Secrétaire général, urbanisme, affaires sociales, agriculture, société civile.	Besoin de clarté : Les citoyens arrivent souvent sans connaître la procédure exacte et sollicitent plusieurs bureaux inutilement. Forte demande pour une information consolidée et une visibilité sur les étapes de traitement.
Boumerdès	Chargés de communication, informatique, urbanisme, personnel et formation.	Surcharge et Opacité : Services confrontés à une charge élevée de demandes. Absence de trame unique pour vérifier la conformité des dossiers dès le dépôt, entraînant des rejets fréquents en back-office.
Boufarik	Cadres des services d'urbanisme, d'affaires sociales et de secrétariat général.	Dépendance au papier : L'organisation repose quasi exclusivement sur des formulaires et registres papier, ce qui ralentit la traçabilité. Les espaces d'accueil sont jugés trop exiguës pour orienter correctement le citoyen.
Bathia	Services techniques et administratifs en zone rurale.	Accessibilité et Hybridation : Enjeu majeur sur l'accès à l'information pour les citoyens éloignés du centre. Nécessité d'intégrer des partenaires externes (commissions techniques) dans le parcours de réponse.

Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse des résultats de l'enquête met en lumière un défi majeur : l'invisibilité des processus administratifs. Actuellement, après le dépôt de son dossier, le citoyen fait face à un vide informationnel, sans visibilité sur l'état d'avancement ou la localisation de sa demande. Cette opacité engendre une frustration légitime, poussant l'utilisateur à multiplier les sollicitations directes. Ce cycle de relances incessantes sature les services et crée une perception d'immobilisme qui fragilise la confiance envers l'institution.

Au-delà de ce manque d'efficacité, le diagnostic confirme que ce manque de clarté favorise les pratiques irrégulières. L'asymétrie d'information et le recours à des circuits informels pour le « suivi de dossier » apparaissent comme les principaux vecteurs de risques. Dans ce contexte, le Bureau Citoyen s'impose comme un levier de moralisation de la vie publique, visant à rompre les circuits de faveur par l'institutionnalisation de la traçabilité.

Pour répondre à ces enjeux, l'enquête préconise l'instauration d'un guichet de réception unique, soutenu par un mécanisme de pré-contrôle systématique. Ce dispositif garantit que seuls les dossiers complets intègrent le circuit de traitement, éliminant ainsi toute forme d'arbitraire. En standardisant cette étape, la commune assure une équité de traitement entre tous les usagers, transformant le Bureau Citoyen en garant de la justice administrative.

Ce nouveau modèle s'établit comme un rempart concret contre les dysfonctionnements en s'appuyant sur trois piliers fondamentaux. Tout d'abord, la traçabilité rigoureuse constitue le socle du dispositif : chaque demande fait l'objet d'un enregistrement numérique générant un historique infalsifiable. Cette automatisation sécurise le cheminement des dossiers, le rendant strictement conforme aux procédures réglementaires.

Parallèlement, cette architecture technique permet au citoyen de suivre l'état d'avancement de sa demande en temps réel. En offrant un accès direct à l'information, le projet réduit drastiquement les sollicitations indues. L'utilisateur n'est plus dans une attente passive, mais dispose désormais d'un outil de contrôle transparent sur le respect des délais.

Enfin, la numérisation transforme radicalement le mode opératoire de l'administration locale par l'automatisation des flux de travail (workflow). Ce système limite les contacts physiques non nécessaires entre l'utilisateur et l'agent décisionnaire. En privilégiant cette intermédiation numérique, la commune standardise le traitement des demandes selon des critères objectifs, garantissant que chaque décision est prise sur une base d'équité, exempte de toute subjectivité. Loin d'être une simple directive administrative, le concept de Dar El Mouwaten n'a pas été imposé de manière descendante. Il a été élaboré lors d'un Hackathon participatif réunissant les cadres des communes pilotes et des startups technologiques algériennes. Cette approche

collaborative garantit que les solutions numériques développées sont parfaitement adaptées aux réalités techniques et sociales du terrain algérien.

Cette démarche a permis de structurer le Bureau Citoyen autour de trois dimensions indissociables, dont l'architecture globale est illustrée par le modèle « Dar Mouwaten » (voir Annexe 3 ci-dessous).

- **Dimension Physique**

Conception d'espaces d'accueil ergonomiques (front-office) favorisant le confort, la confidentialité et une signalétique claire pour orienter les flux de visiteurs.

- **Dimension Organisationnelle**

Réingénierie des processus internes (back-office) pour assurer une coordination fluide entre le Bureau Citoyen et les différents services techniques de l'APC. Cela inclut la définition de nouveaux rôles pour les agents d'accueil.

- **Dimension Numérique**

- Développement de plateformes de suivi (e-suivi) et d'outils de gestion de la relation citoyenne (CRM) permettant une interaction multicanale et une collecte de données statistiques pour le pilotage de la performance locale.

C. Renforcement des capacités

Le renforcement des compétences au sein du projet GLIN ne se limite pas à un simple transfert de connaissances techniques ; il vise avant tout à transformer la culture administrative locale. L'objectif central est de doter les agents des Assemblées Populaires Communales (APC) des outils nécessaires pour porter la réforme de la numérisation et garantir un service public à la fois humain et transparent. En investissant dans le capital humain, le projet instaure une dynamique de changement durable où chaque fonctionnaire devient un acteur engagé de la performance et de l'intégrité publique.

Cette ambition de changement s'appuie sur un diagnostic de l'état des lieux qui a révélé des difficultés structurelles majeures au sein des communes pilotes. Les agents y font face à une prédominance du support papier et à une absence de traçabilité qui ralentissent le traitement des dossiers. Ce manque de formation, couplé à des outils obsolètes, génère des tensions avec les citoyens et alimente une perception d'opacité. Face à ces défis, il est apparu impératif de déployer des solutions ciblées pour réduire le fossé entre les attentes des usagers et les capacités réelles des services communaux.

1) La formation en communication : un vecteur d'équité et de transparence

Pour apaiser les tensions identifiées sur le terrain, la GIZ a mis en place un programme intensif axé sur la communication (verbale, digitale) et la gestion des conflits. Ce volet est essentiel à la gouvernance, car il standardise la relation entre l'administration et l'utilisateur. En maîtrisant les techniques de médiation, l'agent réduit les risques de malentendus et d'arbitraire. Un accueil professionnel assure ainsi que chaque citoyen, quel que soit son profil, bénéficie du même niveau de service, limitant de fait les pratiques de favoritisme.

2) La plateforme Tawassol : la numérisation de l'apprentissage à grande échelle

En complément de ces formations présentielles, la réactivation de la plateforme nationale Tawassol constitue une réponse stratégique à l'ampleur des besoins, touchant potentiellement 250 000 fonctionnaires. En développant des modules interactifs sur la sécurité informatique et la protection des données, le projet assure une diffusion rapide des bonnes pratiques. Ces cours en ligne sont fondamentaux pour garantir que la transition numérique repose sur des bases sécurisées, renforçant la confiance des citoyens dans la gestion de leurs données personnelles.

3) La Formation des Formateurs (ToT) : un levier de durabilité et d'anti-corruption

Enfin, la Formation des Formateurs représente la clé de voûte de ce dispositif, visant à créer un vivier d'experts internes capables de dupliquer ces acquis en toute autonomie. Dans une perspective de gouvernance, ce mécanisme est crucial : il institutionnalise l'éthique au sein même de l'institution. En formant des cadres locaux à devenir des relais de savoir, le projet GLIN s'assure que les principes de redevabilité ne sont plus des concepts théoriques, mais des pratiques quotidiennes enseignées et surveillées par les pairs, garantissant une résilience durable face aux dérives administratives.

D. L'inclusion et l'accessibilité

Dans la conception de Dar El Mouwaten, l'accessibilité physique constitue le premier point d'ancrage de l'inclusion. Conformément aux standards nationaux, l'aménagement des bureaux citoyens prévoit une signalétique adaptée, des rampes d'accès et des guichets à hauteur ergonomique. Cette attention portée à la dimension matérielle de l'accueil garantit que l'entrée dans l'administration n'est plus un obstacle. En créant un environnement accueillant, la commune manifeste concrètement son respect de la dignité de chaque usager, renforçant ainsi le lien de confiance entre l'institution et la société civile.

Parallèlement à ces aménagements spatiaux, l'inclusion numérique s'impose comme un défi majeur pour éviter toute forme de fracture sociale. La transition vers les services en ligne ne doit pas exclure les citoyens les moins familiers avec la technologie. Le projet GLIN répond à cet enjeu par une approche hybride : la numérisation du back-office s'accompagne d'une assistance humaine permanente en front-office. Les agents, formés à la médiation inclusive, accompagnent les usagers dans leurs démarches numériques, faisant de la technologie un levier d'égalité plutôt qu'un facteur d'isolement.

Au-delà de ces interventions ciblées, cette volonté d'ouverture s'inscrit dans une stratégie transversale qui irrigue l'ensemble des composantes du projet. Dans le volet « Renforcement des capacités », les formations intègrent des modules sur l'accueil des personnes vulnérables. Lors de la phase de co-design (hackathon), l'accessibilité a été pensée dès la genèse du Bureau Citoyen. Enfin, en matière de gouvernance, cette accessibilité devient un gage d'anti-corruption : en rendant l'information compréhensible par tous, on élimine les situations de dépendance exploitées par des intermédiaires informels.

Pour soutenir durablement ces principes, la gouvernance du projet GLIN repose sur une architecture rigoureuse à deux niveaux. Le Comité de Pilotage National (CPN) assure l'orientation stratégique, tandis que les Comités Techniques Locaux (CTL) veillent à l'exécution opérationnelle. Cette structure hiérarchique garantit que les décisions sont alignées avec les réalités du terrain. En séparant les instances de décision des instances d'exécution, le projet limite la concentration des pouvoirs et assure une gestion transparente des ressources et des objectifs.

D. Gouvernance et architecture de pilotage du projet

Pour assurer la viabilité du projet GLIN et prévenir tout risque de dérive, une architecture de pilotage à double niveau a été instaurée.

- Le Comité de Pilotage National (CPN)

Le Comité de Pilotage National agit comme l'autorité suprême de surveillance. Sa mission principale est de valider les orientations stratégiques, les rapports d'activités et les planifications opérationnelles. En réunissant les hauts responsables du Ministère et de la GIZ, il assure une fonction de "vigie". Ce haut niveau de supervision est essentiel pour la lutte contre la corruption, car il impose une validation collégiale des documents structurants (stratégies de

communication, développement de capacités), empêchant ainsi toute prise de décision unilatérale ou opaque qui pourrait détourner les objectifs initiaux du projet.

- **Les Comités Techniques Locaux (CTL)**

Au niveau local, les Comités Techniques sont chargés de la mise en œuvre effective et du suivi quotidien des activités. Leur rôle est de traduire les décisions nationales en actions concrètes dans les communes pilotes. Cette instance favorise la remontée d'informations et la traçabilité des interventions techniques. En impliquant directement les points focaux locaux, le CTL permet un contrôle de proximité : chaque étape de la numérisation ou de l'aménagement des bureaux citoyens est documentée et rapportée, ce qui réduit considérablement les marges d'ombre et assure que les réformes atteignent directement le citoyen.

L'interaction entre ces deux instances crée un système de "*checks and balances*" (poids et contrepoids) indispensable à la bonne gouvernance. Le Comité Technique informe régulièrement le Comité de Pilotage sur l'avancement des indicateurs, créant une chaîne de redevabilité ininterrompue. Cette architecture garantit que chaque investissement et chaque réforme sont justifiés par des résultats tangibles et vérifiables. En instaurant une culture de la validation par consensus et du *reporting* systématique, le projet GLIN devient lui-même un modèle d'intégrité administrative, reflétant les valeurs de transparence qu'il cherche à insuffler au sein des communes algériennes.

La solution numérique du projet GLIN est conçue comme un socle commun aux quatre communes (Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia), tout en respectant les spécificités de chaque territoire. Elle repose sur une plateforme intégrée qui fait le pont entre les besoins des citoyens et les impératifs de gestion de l'administration. Cette infrastructure ne se contente pas de numériser des formulaires ; elle réorganise le flux de travail pour garantir que chaque interaction entre la commune et ses administrés soit documentée, sécurisée et efficace. L'objectif est de créer un écosystème numérique où la technologie agit comme un tiers de confiance.

E. Architecture de la solution numérique et transparence

Le premier volet de cette solution est une interface dédiée au citoyen, conçue pour simplifier son parcours administratif. Cette application permet de consulter l'intégralité des procédures et des pièces à fournir, évitant ainsi les déplacements inutiles. Elle offre surtout une fonctionnalité de dépôt en ligne et de suivi du dossier en temps réel. En recevant des notifications sur l'état d'avancement de sa demande, le citoyen sort de l'incertitude. Cette visibilité directe sur le

processus administratif redonne du pouvoir à l'utilisateur et transforme sa perception du service public, passant d'un système opaque à un service interactif et accessible.

- L'application citoyenne

En back-office, une application spécifique est mise à la disposition des services communaux pour gérer les flux de demandes. Cet outil permet une traçabilité totale : chaque étape du traitement d'un dossier est datée et attribuée à un agent précis. Cette rigueur opérationnelle garantit le respect des délais réglementaires, car le système alerte automatiquement en cas de retard. Pour le personnel de l'APC, cette application est un outil de modernisation qui valorise le travail accompli et clarifie les responsabilités de chacun, assurant ainsi une meilleure coordination entre les différents services techniques de la commune.

L'un des impacts majeurs de cette solution numérique est la réduction drastique du contact physique non nécessaire entre l'utilisateur et l'agent décisionnaire. En standardisant les échanges via la plateforme, on limite les opportunités de sollicitations directes ou de pressions informelles. Ce mécanisme s'attaque directement aux racines de la "petite corruption", telle que le pot-de-vin pour accélérer un dossier ou le favoritisme basé sur des liens personnels. En automatisant l'ordre de traitement des demandes selon des critères objectifs, la technologie assure que la "vitesse" de traitement ne dépend plus de l'intermédiation humaine, mais du respect des procédures.

- L'interface interne

Enfin, la plateforme constitue un tableau de bord stratégique pour le Président de l'Assemblée Populaire Communale (P/APC) et le Secrétaire Général (SG). Grâce à des indicateurs de performance générés en temps réel, ces décideurs peuvent surveiller la charge de travail des services, identifier les goulots d'étranglement et s'assurer qu'aucun dossier n'est traité de manière arbitraire. Ce contrôle renforcé garantit une équité de traitement pour tous les citoyens. Pour la hiérarchie communale, c'est un instrument de gouvernance moderne qui permet de passer d'une gestion réactive à un pilotage proactif basé sur des données fiables, renforçant ainsi l'intégrité globale de l'institution.

1.3 Analyse des résultats de l'étude qualitative

Dans le cadre de cette recherche, huit entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'acteurs de la commune de Boumerdès impliqués dans la mise en œuvre du projet GLIN.

Les profils des participants sont variés, incluant des administrateurs territoriaux, des chefs de service et des cadres techniques, disposant d'une ancienneté et d'une implication différentes dans le projet.

Afin de structurer les données recueillies, une grille d'analyse thématique a été élaborée. Cette dernière a permis d'identifier quatre axes principaux : l'exécution de la numérisation, la gestion du changement, la gouvernance et la lutte contre la corruption, ainsi que l'évaluation du projet et ses perspectives.

Tableau 6: Liste des personnes interviewées

Interviewé	Poste / Fonction	Ancienneté / Rôle GLIN
I1	Administrateur territorial	Depuis oct. 2022 / Exécution et suivi
I2	Administrateur territorial	Utilisation de la numérisation,
I3	Agent de l'administration territoriale	Depuis déc. 2013 / Simplification des procédures
I4	Admin. territorial (Gestionnaire Secrétariat Général)	Env. 7 ans / Utilisation des systèmes numériques
I5	Administrateur territorial	Depuis juin 2018 / Numérisation du service public
I6	Administrateur territorial principal (Chef de service)	17 ans / Participant actif à la mise en œuvre
I7	Attaché principal de l'administration territoriale	Depuis nov. 2011 / Numérisation directe des services
I8	Ingénieur d'État en statistiques	Depuis sept. 2025 / Membre commission coordination

Source : Élaboré par nous-mêmes

Une première divergence apparaît dès l'introduction de l'entretien concernant l'identification personnelle :

- **Les Identifiés (50%)** : Les Entretiens 3, 6, 7 et 8 ont explicitement accepté de décliner leur identité. Il s'agit majoritairement de cadres techniques ou de chefs de service ayant une ancienneté importante, ce qui peut traduire une certaine assurance professionnelle vis-à-vis du projet.
- **Les Anonymes (50%)** : Les Entretiens 1, 2, 4 et 5 ont préféré répondre sous couvert d'anonymat, se limitant à leur titre professionnel. Cette posture est classique en recherche qualitative pour garantir une liberté de parole totale, notamment sur les thèmes sensibles comme les risques de corruption ou les failles organisationnelles.

1.3.1 Analyse systématique par thème

Afin d'assurer une lecture structurée et cohérente des données recueillies, nous avons organisé notre analyse autour de quatre thèmes centraux. Cette approche thématique nous permet de

confronter les perceptions des participants sur les aspects techniques, humains et déontologiques du projet GLIN

Tableau 7 : Thème 1 -Exécution et mise en œuvre de la numérisation-

Questions	Réponses des Interviewés (Synthèse)
Modalités d'exécution	I1, I5, I8 : Mise en œuvre progressive et graduelle. I3 : Priorisation des services et préparation de l'infrastructure. I7 : Déploiement par services spécifiques (état civil, biométrie, urbanisme). I6 : Étapes initiales de mise en œuvre.
Changements observés	Tous : Passage du support papier au numérique, gain de temps et accélération du traitement. I3, I7 : Réduction des files d'attente et des archives physiques. I8 : Amélioration de la communication interne.
Objectifs principaux	I1, I2, I4, I8 : Améliorer la qualité de service et faciliter l'accès à l'information. I3, I7 : Objectif "zéro papier" et restauration de la confiance du citoyen. I6 : Rapprochement de l'administration du citoyen.
Difficultés rencontrées	I1, I2, I3, I4, I5, I8 : Manque de formation, problèmes techniques (internet), et insuffisance des équipements. I7 : Manque de vision claire et absence d'idées préconçues sur la numérisation.

Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse des entretiens met en lumière une dynamique de mise en œuvre que la majorité des répondants qualifient de « graduelle » et « progressive ». Si **I1, I5 et I8** insistent sur le caractère méthodique de cette transition, **I3** précise que le succès de l'opération a d'abord nécessité une « préparation rigoureuse de l'infrastructure ». Cette approche par étapes est confirmée par **I7**, qui explique que le déploiement s'est concentré sur des pôles stratégiques comme l'état civil ou l'urbanisme, bien que **I6** tempère ce constat en affirmant que l'administration n'en est encore qu'à ses « premiers pas ».

Sur le plan des résultats concrets, un consensus se dégage : le passage au support numérique a généré un gain de temps indiscutable pour l'ensemble des acteurs. Tandis que **I3 et I7** se réjouissent de la réduction massive des files d'attente et de la disparition des archives physiques au profit d'un objectif « zéro papier », **I8** observe une amélioration notable de la fluidité de la communication entre les différents services internes. Pour **I1, I2 et I4**, l'enjeu dépasse la simple technique ; il s'agit avant tout de faciliter l'accès à l'information pour le citoyen, une vision

partagée par **I6** pour qui la numérisation est l'outil principal de « rapprochement » entre l'administration et ses usagers.

Cependant, cette volonté de modernisation se heurte à des réalités de terrain persistantes. La quasi-totalité des interviewés (**I1 à I5, I8**) pointe du doigt un déficit de formation et des équipements souvent obsolètes, notamment en ce qui concerne la stabilité de la connexion internet. Un point de vue singulier est apporté par **I7**, qui évoque un « manque de vision claire » au démarrage du processus, suggérant que l'absence d'idées préconçues sur ce que devrait être la numérisation a pu freiner l'adhésion totale des agents. En définitive, ces témoignages révèlent un décalage entre les ambitions portées par le projet GLIN et les capacités infrastructurelles réellement disponibles au sein des APC.

Tableau 8: Thème 2 -Gestion du changement-

Questions	Réponses des interviewés (Synthèse)
Accueil du projet	I1, I2, I4, I8 : Réactions mitigées ; accueil favorable pour la facilité, mais réserve par peur du changement. I3, I6 : Accueil enthousiaste car cela simplifie le travail. I7 : Entre espoir de succès et scepticisme ("encre sur papier").
Résistances et craintes	I1, I4, I5, I8 : Peur de perdre le contrôle, de l'erreur technique ou de l'incompétence numérique. I3, I7 : Crainte de suppression de postes ou résistance des "groupes d'intérêt" profitant du système actuel. I6 : Aucune résistance observée.
Mesures d'accompagnement	Tous : Formations techniques, sessions de sensibilisation et supports techniques. I8 : Ateliers sur la communication positive.
Suffisance des mesures	I1, I3, I4, I5, I7, I8 : Jugées nécessaires mais insuffisantes ; besoin de suivi continu. I6 : Jugées "très suffisantes".

Source : élaboré par nous-mêmes

L'examen de ce second thème révèle que la dimension humaine représente le principal défi de la transition numérique, où la réception du projet GLIN oscille entre adhésion pragmatique et appréhension profonde. L'accueil réservé au projet n'est d'ailleurs pas uniforme au sein des APC. Tandis que **I3 et I6** évoquent un « accueil enthousiaste » motivé par la simplification du travail quotidien, d'autres acteurs comme **I1, I2, I4 et I8** rapportent des réactions beaucoup plus mitigées. Pour ces derniers, l'intérêt pour la facilité d'utilisation se heurte à une réserve naturelle face à l'inconnu, une dualité particulièrement marquée dans le discours de **I7** qui décrit un climat

partagé entre l'espoir de réussite et un certain scepticisme, qualifiant parfois les promesses numériques de simple « encre sur papier ».

Les blocages identifiés témoignent d'une anxiété réelle liée à la compétence technologique. Pour **I1, I4, I5 et I8**, la peur de « perdre le contrôle » ou de commettre une « erreur technique » constitue un frein majeur au changement. Cependant, les résistances ne sont pas seulement psychologiques ; elles s'avèrent également stratégiques. **I3 et I7** pointent du doigt des craintes liées à la suppression de postes, mais aussi une opposition plus souterraine venant de « groupes d'intérêt » qui profitent de l'opacité du système papier traditionnel. À l'opposé de ces constats, **I6** affirme n'avoir observé « aucune résistance », une position singulière qui tranche avec la complexité décrite par ses pairs.

Face à ces défis, le déploiement de formations techniques et de sessions de sensibilisation fait l'unanimité quant à son existence matérielle. **I8** souligne d'ailleurs l'ajout d'ateliers sur la « communication positive » pour apaiser les tensions professionnelles. Pourtant, un décalage flagrant apparaît sur l'efficacité perçue de ces mesures : alors que **I6** les juge « très suffisantes », la quasi-totalité des autres répondants (**I1, I3, I4, I5, I7, I8**) les estiment encore incomplètes, insistant sur le besoin impératif d'un « suivi continu » pour transformer durablement les pratiques. En somme, ces échanges suggèrent que la réussite du projet GLIN dépend moins de l'outil technique que de la capacité de l'administration à rassurer et à inclure ses agents dans la durée.

Tableau 9: Thème 3 -Gouvernance et lutte contre la corruption-

Questions	Réponses des interviewés (Synthèse)
Risques identifiés	Tous : favoritisme, corruption, abus de pouvoir et manque de transparence. I7 : Gaspillage des fonds publics et sabotage du développement.
Rôle de la numérisation	I1, I3, I5, I8 : Réduction du contact humain, traçabilité des dossiers et unification des procédures. I6, I7 : Élimination de la discrimination et renforcement de la souveraineté numérique.
Nouveaux risques numériques	Tous : cybercriminalité, piratage de données, manipulation des bases de données et dépendance technologique.

Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de ce dernier thème met en évidence une perception commune de la numérisation comme un rempart contre les dérives de l'administration classique, tout en révélant une conscience aiguë des nouveaux dangers technologiques. La convergence des discours est totale

lorsqu'il s'agit d'identifier les maux à combattre : le favoritisme, l'abus de pouvoir et l'opacité sont cités par l'ensemble des répondants comme les risques majeurs. **I7** apporte une dimension plus politique à ce constat en soulignant que ces pratiques conduisent inévitablement au « gaspillage des fonds publics » et au « sabotage du développement » local.

Face à ces fléaux, le projet GLIN est unanimement salué pour sa capacité à transformer la relation entre l'administration et l'usager. Pour **I1, I3, I5 et I8**, l'atout majeur de la numérisation réside dans la « réduction du contact humain » et la mise en place d'une traçabilité rigoureuse des dossiers, ce qui permet d'unifier les procédures et d'en finir avec le traitement arbitraire. Cette vision est complétée par **I6 et I7**, qui estiment que le passage au digital élimine les formes de discrimination et participe au renforcement de la « souveraineté numérique » de l'institution. Le numérique est ici perçu comme l'outil capable de briser le lien direct entre citoyen et fonctionnaire, limitant ainsi les sollicitations indues.

Toutefois, cette transition ne signifie pas la disparition du risque, mais plutôt son déplacement. L'ensemble des interviewés s'accorde sur l'émergence de vulnérabilités inédites, passant de la corruption physique à la menace cybernétique. La cybercriminalité, le piratage des données et la manipulation des bases de données sont désormais au centre des préoccupations. Cette « dépendance technologique » mentionnée par les acteurs souligne que si le projet GLIN referme les portes de la corruption traditionnelle, il impose en parallèle un défi sécuritaire de grande ampleur pour protéger l'intégrité des nouveaux systèmes d'information.

Tableau 10:Thème 4 -Évaluation et perspectives du projet GLIN-

Questions	Réponses des Interviewés (Synthèse)
Points forts	I1 : Conception flexible et participative. I3 : Rapidité et retour de la confiance du citoyen. I7 : Précision du traitement et "zéro erreur". I8 : Centralisation des services.
Lacunes et limites	I1, I4, I8 : Manque de ressources humaines qualifiées et de suivi sur le terrain. I2, I3, I7 : Faiblesse de l'internet et persistance de certaines procédures papier.
Recommandations	I1, I3, I8 : Renforcer le financement et la formation continue. I5, I7 : Intégrer l'intelligence artificielle et les startups pour des solutions locales.

Source : élaboré par nous-mêmes

L'examen de ce dernier thème analytique souligne que, bien que le projet GLIN soit considéré comme une étape nécessaire et réussie, son ancrage définitif nécessite de dépasser les obstacles structurels actuels. Les points forts relevés par les acteurs témoignent d'une réelle valeur ajoutée opérationnelle : **I1** salue une conception « flexible et participative », tandis que **I3** met l'accent sur le retour de la confiance du citoyen grâce à la rapidité d'exécution. Pour **I7**, la précision du traitement numérique permet d'approcher le « zéro erreur », alors que **I8** insiste sur l'avantage stratégique de la centralisation des services au sein des APC.

Cependant, ce bilan positif est nuancé par des lacunes persistantes qui freinent l'optimisation du dispositif. Un manque critique de « ressources humaines qualifiées » et un déficit de suivi sur le terrain sont pointés du doigt par **I1**, **I4** et **I8**. Parallèlement, **I2**, **I3** et **I7** déplorent la faiblesse des infrastructures internet et la persistance de certaines procédures papier, créant ainsi une numérisation hybride qui ne libère pas totalement le potentiel du projet. Ces témoignages suggèrent que l'ambition logicielle se heurte encore à une réalité matérielle et humaine insuffisamment préparée.

Pour assurer la pérennité du changement, les recommandations des interviewés s'orientent vers une montée en compétences et en technologie. **I1**, **I3** et **I8** plaident pour un renforcement du financement et une systématisation de la formation continue pour les agents. De manière plus prospective, **I5** et **I7** suggèrent d'intégrer l'intelligence artificielle et de collaborer avec des startups locales pour concevoir des solutions sur mesure. En somme, l'évaluation montre que le passage d'une numérisation de transition à une administration réellement intelligente dépendra de la capacité à sécuriser une certaine souveraineté technologique tout en plaçant le facteur humain au cœur de la stratégie.

1.4 Conduite de changement

L'introduction du projet GLIN ne se limite pas à une transformation technologique, mais implique également une transformation organisationnelle et humaine. La conduite du changement constitue ainsi un élément central pour assurer l'appropriation des nouveaux outils par les agents communaux et garantir l'efficacité du projet. Les résultats des entretiens permettent d'identifier les principales dynamiques de cette transformation interne.

Pour transformer cette résistance en adhésion, le projet GLIN a déployé une stratégie de formation ciblée, agissant comme un levier d'apaisement et de professionnalisation. Les formations en communication (verbale et digitale) et en gestion des conflits permettent aux

agents de mieux vivre la pression du public et de comprendre que l'outil numérique est un allié. En maîtrisant les flux via l'application interne, l'agent ne subit plus le dossier, il le gère. L'adaptation passe également par la formation des formateurs (ToT), qui crée des "champions" locaux du changement au sein même des services. Ces agents relais facilitent l'appropriation des nouveaux outils par leurs pairs, humanisant ainsi la transition technique.

La finalité de la conduite du changement est la mutation profonde des habitudes de travail. On passe d'un traitement subjectif à une standardisation objective des procédures. La plateforme numérique impose un workflow rigoureux où chaque étape est enregistrée. Cette transformation impacte directement la transparence : l'agent sait que son action est visible et tracée. Cette nouvelle culture de la donnée remplace la culture de l'oralité. Les pratiques de "suivi de dossier" informel disparaissent au profit d'un système où la performance est mesurée par le respect des délais. Ce changement de paradigme valorise l'agent efficace et protège l'administration contre les erreurs de gestion.

La conduite du changement assure la convergence entre les outils et les valeurs de gouvernance.

- **Digitalisation** : Elle n'est plus vue comme une contrainte, mais comme une modernisation nécessaire des conditions de travail.
- **Transparence** : En acceptant le partage de l'information avec le citoyen via l'application externe, l'administration rompt l'asymétrie d'information qui favorisait la petite corruption.
- **Contrôle** : La transformation permet au P/APC et au Secrétaire Général d'exercer une supervision réelle et bienveillante. Le contrôle n'est plus une sanction, mais un outil de pilotage basé sur des indicateurs de performance réels, garantissant que chaque dossier est traité avec la même équité, conformément aux objectifs de lutte contre la corruption portée par le projet.

La conduite du changement permet ainsi d'assurer une convergence entre les outils numériques et les principes de bonne gouvernance. La digitalisation n'est plus perçue comme une contrainte, mais comme un levier de modernisation des conditions de travail. Elle favorise également la transparence en réduisant l'asymétrie d'information entre l'administration et le citoyen. Enfin, elle renforce les mécanismes de contrôle, en permettant aux responsables administratifs, notamment le P/APC et le Secrétaire Général, d'exercer un suivi basé sur des

indicateurs de performance objectifs. Ce dispositif contribue ainsi à garantir un traitement équitable des dossiers et à limiter les risques de corruption.

1.5 Synthèse d'analyse

En notre analyse, les entretiens menés auprès des acteurs de la commune de Boumerdès confirment que le projet GLIN a franchi une étape décisive : celle de la déconstruction des anciens réflexes bureaucratiques. Bien que des disparités de perception subsistent quant à la maturité du déploiement, notre recherche met en évidence une volonté commune de rompre avec l'opacité.

Nous avons constaté que la réussite de cette transition ne repose pas uniquement sur la performance du code informatique, mais sur la capacité du projet à transformer l'agent municipal en un acteur de la redevabilité. La conduite du changement, telle que nous l'avons observée, agit comme le liant indispensable entre l'outil technique et l'éthique administrative. En définitive, cette phase de diagnostic qualitatif nous permet d'affirmer que si la technologie déplace les risques vers la sphère cybernétique, elle reste, dans le contexte algérien actuel, le rempart le plus efficace pour restaurer la confiance et garantir l'équité du service public.

Section 2 : Discussion des résultats

Dans cette section, nous proposons de mettre en perspective les données recueillies sur le terrain avec les questionnements initiaux de notre recherche. L'objectif est de comprendre comment les dispositifs du projet GLIN apportent une réponse concrète à notre problématique portant sur la prévention de la corruption par le numérique.

La discussion des résultats cherche à comparer les conclusions de notre analyse empirique avec celles des études recensées dans la revue de littérature, afin d'évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre du projet GLIN et la dématérialisation des services communaux agissent comme des mécanismes de rupture face aux pratiques bureaucratiques opaques. Cette confrontation permet de mettre en lumière les contributions, les contraintes et les particularités du contexte algérien en regard des théories et expériences internationales sur la transformation numérique comme outil d'intégrité publique.

Nos résultats confirment que la numérisation ne se limite pas à une simple amélioration de la vitesse de traitement, mais constitue le levier le plus puissant pour la prévention des risques de corruption au sein des APC de Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia. L'un des apports majeurs de notre recherche est la démonstration que la numérisation réduit la corruption en limitant le « *pouvoir discrétionnaire* » des agents, un concept central dans les travaux de (Klitgaard, 1988). Dans son équation célèbre, Klitgaard pose que la corruption est le résultat d'un monopole et d'un pouvoir discrétionnaire sans redevabilité. En notre mémoire, nous avons observé que l'automatisation des flux de travail (workflows) au sein du projet GLIN impose une standardisation des procédures. En remplaçant l'appréciation humaine par des critères algorithmiques rigoureux, la technologie empêche le favoritisme et le clientélisme.

La décision administrative devient le résultat d'une conformité technique plutôt que d'une interaction interpersonnelle, neutralisant ainsi les opportunités de sollicitations indues (Khan, arayankalam, & Krishnan, 2021).

De plus, nos résultats mettent en évidence l'importance de la traçabilité numérique (Digital Audit Trails) comme outil de surveillance et de dissuasion. Contrairement au support papier, où les dossiers peuvent être manipulés, antidatés ou "égérés" sans laisser de traces, le système e-suivi génère un historique infalsifiable de chaque transaction. En notre mémoire, nous soutenons, en accord avec les travaux de (Mungiu-Pippidi, 2023) dans *Standardizing Government Services*, que la transparence n'est pas seulement une valeur éthique, mais une

contrainte technique qui augmente la "probabilité de détection" des fraudes. Cette visibilité permanente sur le back-office agit comme un puissant moteur de redevabilité, incitant les agents à respecter strictement les délais et les procédures réglementaires, car chaque retard est désormais monitoré par la hiérarchie via des indicateurs de performance (KPI).

Par ailleurs, la rupture de l'asymétrie d'information apparaît comme un pilier fondamental de cette stratégie préventive. Le diagnostic mené auprès des 480 citoyens montre que l'insatisfaction provenait principalement du manque de clarté, ce qui poussait l'utilisateur vers des circuits informels. La littérature académique ([Ibrahimi, Virkus, & Norta, 2023](#)) souligne que l'asymétrie d'information est le terreau de la "petite corruption". Grâce au concept de Dar El Mouwaten, le projet GLIN redonne du pouvoir à l'utilisateur. En ayant accès en temps réel à l'état de sa demande, le citoyen sort d'une posture de dépendance passive vis-à-vis de l'agent. Cette symétrie d'information réduit drastiquement le recours aux intermédiaires, car le citoyen dispose désormais d'une preuve numérique de ses droits et peut exiger un traitement équitable fondé sur des données objectives.

Enfin, nous avons constaté que la prévention de la corruption par le numérique est indissociable d'une gestion humaine du changement. Comme le suggèrent les théories sur la conduite du changement dans le secteur public ([Klitgaard, 1988](#)). L'outil ne suffit pas sans une adhésion culturelle. L'utilisation de la plateforme Tawassol et les formations axées sur l'éthique montrent que le projet GLIN cherche à transformer l'identité de l'agent. En notre mémoire, nous concluons que lorsque la numérisation est perçue comme un outil de protection pour l'agent en prouvant l'intégrité de son travail face aux pressions extérieures et non comme une simple surveillance, elle favorise une administration plus probe. Cette transformation organisationnelle, soutenue par des cadres théoriques tels que ceux d' ([Odilla, 2024](#)) sur la digitalisation de l'anti-corruption, démontre que la technologie agit comme un "tiers de confiance" capable de moraliser la vie publique locale en Algérie.

À la lumière des résultats analysés et de la discussion précédente, il apparaît que le projet GLIN constitue une avancée majeure, mais dont le plein potentiel reste conditionné par la levée de certains verrous structurels. En notre mémoire, nous avons procédé à une évaluation critique des acquis, afin de proposer des pistes d'amélioration concrètes.

Conclusion de chapitre

Ce travail de recherche, mené au cœur du projet GLIN, a permis de confronter les ambitions de la numérisation aux réalités du terrain administratif local. Nos investigations, fondées sur une analyse documentaire rigoureuse et la conduite d'entretiens semi-directifs avec les acteurs clés du projet, confirment que la digitalisation agit comme un puissant levier de transparence. Les résultats démontrent que l'outil numérique réduit mécaniquement la marge d'intervention subjective des agents en encadrant strictement les procédures, offrant ainsi une réponse structurelle aux risques d'opacité identifiés lors de nos observations. Toutefois, l'efficacité de cette transition reste tributaire d'une variable critique : l'appropriation humaine. Les résistances observées soulignent que la technologie ne peut se substituer à une culture organisationnelle forte ; elle nécessite un accompagnement du changement proactif pour transformer l'agent en un véritable garant de la redevabilité publique. En définitive, cette étude aboutit à un positionnement ancré dans le paradigme de la Gouvernance Ouverte (*Open Government*). Ce soubassement théorique soutient que la modernisation administrative ne repose plus sur une hiérarchie rigide, mais sur un écosystème de transparence par conception. Dans ce modèle, le projet GLIN devient le médiateur d'une nouvelle relation de confiance, où la donnée numérique protège l'administration contre l'arbitraire et garantit au citoyen l'intégrité du service public.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de cette étude était d'examiner l'impact de la transformation numérique sur la gouvernance locale grâce à une recherche décentralisée menée dans le cadre du projet GLIN (Gouvernance locale inclusive et numérique) dans plusieurs communes pilotes algériennes, notamment Boumerdès, Boufarik, Laghouat et Bathia. À l'aide de données d'enquête recueillies auprès de citoyens, d'entretiens avec des agents municipaux et d'une analyse qualitative, une approche empirique fondée sur la théorie a été mise en place afin d'identifier les effets plus vastes que la numérisation a sur le fonctionnement du secteur public.

Les résultats montrent que la mise en œuvre du projet GLIN constitue une étape supplémentaire dans le processus de modernisation administrative. Cela se traduit par une plus grande rapidité dans le traitement des dossiers, une réduction de la paperasserie et une meilleure organisation des flux de travail au sein des APC. Plus important encore, grâce à la numérisation, il intègre une logique de traçabilité et de standardisation des procédures qui contribue à limiter le pouvoir discrétionnaire du personnel et à renforcer la transparence de l'administration.

Ces résultats indiquent également que la transformation numérique sert d'un outil pour atténuer les vulnérabilités liées à la corruption, principalement en limitant les interactions directes entre les citoyens et les responsables et en améliorant la disponibilité de l'information. Toutefois, une telle dynamique dépend encore de nombreuses inégalités structurelles caractérisées par un accès limité, en pratique, aux technologies et outils numériques, par un déficit de compétences du personnel à l'égard de ces outils et par la réticence des organisations à changer.

Cela se traduit par un modèle implicite qui les décrit comme possédant trois dimensions : la transparence administrative, la traçabilité des actions et le fait de corriger l'asymétrie informationnelle entre le gouvernement et les citoyens. On peut soutenir que la promotion de la transparence renforce la responsabilité de l'administration, l'accroissement de la traçabilité permet un suivi objectif des dossiers, tandis que la réduction des asymétries d'information contribue à limiter les pratiques informelles et les voies permettant de se soustraire aux exigences procédurales.

Bien que ces constats correspondent à plusieurs études théoriques plus générales, concernant les tendances plus larges de la gouvernance numérique et de la littérature sur la lutte contre la corruption, ils révèlent aussi des particularités significatives liées au contexte algérien, qui doivent être traitées principalement au regard des surcharges organisationnelles et techniques qui dominent encore la réforme à ce jour.

Les résultats offrent aux décideurs publics des pistes concrètes pour renforcer l'impact du GLIN, notamment en améliorant l'infrastructure numérique, en renforçant la formation du personnel et en consolidant les structures permettant le changement. Ils ouvrent également de nouvelles perspectives de recherche afin de mesurer les effets à long terme de la numérisation sur la performance des administrations locales en Algérie.

Au-delà de l'aspect purement académique, ce travail apporte un éclairage sur la gestion opérationnelle du changement au sein des APC. Nous avons pu constater que le succès du projet ne résidait pas uniquement dans la performance logicielle, mais surtout dans l'équilibre entre l'accueil physique (front-office) et la réorganisation des circuits techniques (back-office). Ma participation aux réunions du Comité National de Pilotage a permis de confirmer qu'une vision managériale descendante doit impérativement s'accompagner d'une montée en compétences des agents de terrain pour éviter tout blocage organisationnel.

Suggestions et recommandations

Sur la base des observations recueillies lors des ateliers dans les communes pilotes, nous préconisons les axes suivants :

- Il est crucial de formaliser les nouveaux rôles des agents d'accueil par des fiches de poste actualisées afin d'éviter un retour aux anciennes pratiques bureaucratiques.
- Une attention particulière doit être portée à l'interopérabilité des systèmes pour que l'information circule sans rupture entre les différents services techniques communaux.
- Le modèle « Dar Mouwaten » doit continuer à évoluer en intégrant des mécanismes de feedback réguliers, transformant ainsi chaque enquête de satisfaction en un outil de pilotage en temps réel.

Limites de la recherche

Malgré le caractère approfondi de cette étude sur les effets de GLIN sur la gouvernance locale, elle présente toutefois certaines limites.

- La première contrainte découle du fait que, cette étude se trouvant encore, à ce stade, dans une phase de production, presque l'ensemble des résultats présentés se rapporte à des impacts intermédiaires plutôt qu'à des effets effectifs finaux.

- La deuxième limite concerne les restrictions d'accès à certaines données sensibles, notamment celles liées à la gouvernance interne et aux procédures administratives informelles.
- Enfin, l'étude est limitée aux municipalités pilotes dans lesquelles GLIN a été mis en œuvre pour tester initialement ses effets, avec des implications pour la généralisation au niveau national.

Perspectives

Ce mémoire constitue une première étape dans l'analyse de la transformation numérique locale en Algérie. Une perspective intéressante serait d'étudier la scalabilité de ce modèle : comment transposer les réussites du projet GLIN à des communes disposant de ressources d'infrastructure moins denses ? Enfin, l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans le traitement des requêtes administratives représente un défi futur majeur, tant pour l'efficacité des services que pour la protection des données des citoyens.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- Alzaharani, L., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2017). Analysing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 164-175.
- Benaissi, M. (2016). Benaissi, Merzak. 2016. Économie numérique.
- Commission économique pour l'Afrique. (2020). Instrument politique clef pour le développement de la société de l'information. *L'évaluation de l'administration*, 06.
- Osborne, S., Strokosch, K., & Radnor, Z. (2018). A Perspective from Service Management. Dans C. Favoreu, & D. Carassus, *Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services* (pp. 1-9). New York, USA.
- Aanan, D. E. (2017). Le délit d'exploitation de l'influence des agents publics pour obtenir des avantages injustifiés, *Revue Al-Ustadh Al-Bahith pour les études juridiques et politiques*, Université Mohamed Boudiaf, *M'Sila*, n° 7, septembre 2017, p. 1.
- Abdessalam, A.-L. (2007). L'importance de la numérisation administrative dans la modernisation et l'activation du service public en Algérie. *Echo des Lois*, p. 62.
- AFNOR. (1987). Vocabulaire de la documentation. Paris : Afnor. *Association française de normalisation*.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, D. M. (2020). Newdevelopment: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *PublicMoney & Managemen*.
- Ahmed Yahia , S. (2025). E-administration in Algeria: challenges and opportunities . *Abaad Iktissadia Review* .
- Al-Khatmi, M. b. (2011). Projets et expériences de transformation dans les institutions d'information. *Revue RIST*, p. 25.
- Al-Kubaisi, A. (2008). Le développement des systèmes automatisés dans les bibliothèques : du traitement informatique à la numérisation virtuelle. *Revue Arabe*, 6.
- Al-Samhan. (2025). Le conflit d'intérêts dans les activités de la fonction publique, . *Le conflit d'intérêts dans les activités de la fonction publique, Revue de droit public algérien et comparé*, vol. 11, n° 1, juillet 2025, pp. 252–273.
- Al-Shaker Ayoub, D. N. (2022). Le rôle de la numérisation dans l'amélioration de la qualité de service dans l'administration publique : Étude d'un échantillon de citoyens bénéficiaires des services du service biométrique de la municipalité d'Ahmar El Aïn. *Revue de la croissance économique et de l'entrepreneuriat*, 97.
- Ansegha, F. (2009). Le régime juridique des marchés publics et les mécanismes de leur protection. *Revue Al-Ijtihad judiciaire*, n° 5 *Laboratoire de l'impact de la jurisprudence sur la législation*, Université Mohamed Khider, Biskra, 110.

- apc-elmadania.dz*. (s.d.). Récupéré sur <https://apc-elmadania.dz/>: <https://apc-elmadania.dz/>
- Banque mondiale. (1992). *Governance and Development*.
- Banque mondiale. (2016). *Rapport sur le développement dans le monde 2016 : Les dividendes du numérique*.
- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). Management dans les organisations publiques – Défis et logiques d'action. *Revue française d'administration publique*, 88.
- Belhocine, M., & Slimani, S. (2020). L'intelligence économique au service de l'avantage concurrentiel national : réflexion sur le secteur des TIC en Algérie. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.
- Benfarhat, I. (2023). revue algérienne de la sécurité et du développement. Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux.
- Bensaoula, S., & Bezzar, M. (2025). La gouvernance électronique en Algérie : Évolution numérique et enjeux des réseaux publics.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris : Armand Colin. Paris.
- Bogdan, S., & Taylor, R. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Bouadam , R. G. (2019). LES PROCÉDURES D'INSTRUCTION ET DE DELIVRANCE DES ACTES D'URBANISME. Institut de Gestion des Techniques Urbaines.
- Boudreau, C. (2009). Boudreau, C. (2009). Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois. *Revue française d'administration publique*, (131), 529-543. 529-543.
- Boudreau, C. (2021). La réutilisation des données ouvertes au Québec : du développement économique à la transparence gouvernementale. *Revue Internationale des Sciences Administratives* , 771-786.
- Brunetti, F., Dominik , M., & Bonfanti , A. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach.
- Bruno, D. (1994). *La recherche scientifique : méthodes et outils*.
- Carlos, C. (2019). Harnessing the integrity dividends of digital government for reducing corruption in developing countries. DESA Working Paper No. 176, United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA).
- Chergui, K. (2021). La transition numérique en Algérie : Enjeux, obstacles et perspectives. *Revue d'économie et de gestion avancée (REGA)*, Université d'Alger 3.
- Cherhabil, H. (2006). La réforme de l'administration en Algérie : Contexte, enjeux et conduite du changement. « *Les réformes de l'État au Maghreb* », 7.

- CRFCB. (2023). CRFCB. (2023). Glossaire des Centres Régionaux de Formation aux Carrières des Bibliothèques.
- De Ketele, X., & Roegiers, J.-M. (2016). *Méthodologie de l'observation*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Décret exécutif n° 15-19 . (2015). *Décret exécutif n° 15-19 du 25 janvier 2015 fixant les modalités d'instruction et de délivrance des actes d'urbanisme*.
- Décret exécutif n° 24-247 . (s.d.). *Décret exécutif n° 24-247 du 23 juillet 2024 modifiant et complétant le décret exécutif n° 15-19*.
- décret exécutif n°15/19 . (2015, janvier 25).
- décret exécutif n°24-247 . (2024, juillet 23). Récupéré sur Journal officiel n°51.*
- Derguin , S., & Azioun , S. (2018). L'entretien de recherche dit "semi-directif" Dans les domaines des sciences humaines et sociales. *Revue El-Djami' des Études Psychologiques et des Sciences de l'Éducation*, 35-36 .
- DeRose, K. (1992). "Contextualism and Knowledge Attributions". *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. 52, No. 4, pp. 913-929. *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. 52, No. 4, pp. 913-929.
- Dieye, A., & Ndoeye, I. (2022). *Etude Sur La Corruption Dans Le Secteur Foncier*. OFNAC.
- EBRD. (2015). Public Procurement Sector Assessment: Algeria Country Report. European Bank for Reconstruction and Development.
- El Qour , T., & Sidi Mohamed , K. (2023). La transformation digitale des administrations publiques: Revue systématique de littérature et agenda de recherche. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 287- 313.
- Elhali , A., El Yamlahi , I., & Bouayad , A. N. (2022). La crise du COVID-19 : un élan à la transformation digitale au Maroc . *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 396-412.
- Enabel. (2025). La digitalisation de l'état civil,accélérateur d'inclusion. 1.
- Evin-Leclerc, A. (2017). Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : enjeux et opportunités pour le bloc local. *Gestion & Finances Publiques*, 41.
- Fakhoury , R., & Benoît , A. (2013). L'e-administration a encore du chemin à faire. *L'Expansion Management Review*, 36-42. L'Express - Roularta.
- Falque, M. (2015, février 14). DE L'URBANISME A L'ENVIRONNEMENT. *CORRUPTION ET RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE*.
- Ferkach , F. (2024, Aout 03). *CONSTRUCTION : De nouvelles instructions pour la délivrance des actes d'urbanisme*. Récupéré sur algerie62.dz:

https://www.algerie62.dz/construction-de-nouvelles-instructions-pour-la-delivrance-des-actes-durbanismes/?utm_source=chatgpt.com

- Fortas. (2017). La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie.) *جران* (2162 6 .
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? *Question (s) de Management*, 224.
- Gerbod, D., & Fabien, P. (2001). *Les clés de l'e-administration*. Strasbourg: EMS Editions.
- Ghannes, H. (2016). La modernisation du concept de marché public à la lumière du décret présidentiel n° 15-247 en réponse aux défis actuels de l'État, *Revue universitaire. Revue universitaire, Université de Médéa*, n° 37, 42 .
- Gialni, A. (2000). Les dispositions relatives au délit de favoritisme dans les marchés publics à la lumière de la loi sur la lutte contre la corruption, *Revue Droit et sciences politiques*, Faculté de droit et sciences politiques, Université de Djilali Bounam, Khemis Miliana.
- Hamidani. (2024). Modernizing public service in Algeria within the framework of digital transformation. *Social Empowerment Journal*, 17-28.
- HCN. (2024). Stratégie Nationale de Transformation Numérique 2025-2030 : Vers une Algérie connectée et performante. Présidence de la République. *Haut Commissariat au Numérique*.
- Ibrahimi, m., Virkus, s., & Norta, a. (2023). *The role of e-government in reducing corruption and enhancing transparency in the Afghan public sector: A case study. Transforming Government: People, Process and Policy* .
- Janssen , M., Weerakkody, V., & Ismagilova , E. (2020). A framework for analysing blockchain technology adoption: Integrating institutional, market and technical factors. *International Journal of Information Management*, 302-309.
- Kahlane, A. (2018). État de réalisation du programme e-Algérie 2013 : Bilan et perspectives de la transformation numérique. Communication présentée lors du Forum d'Audit et de Contrôle Interne, Alger.
- Khan, a., arayankalam, j., & Krishnan, s. (2021). How to deal with corruption? examining the roles of e-government maturity, government administrative effectiveness, and virtual social networks diffusion. *International Journal of Information*.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. University of California Press.
- Kotter, J. (2015). Conduire le changement. 71.
- Lakel, A. (2020). L'administration électronique : levier de modernisation de l'administration publique. . *Revue algérienne des sciences politiques et relations internationales*, Volume 13, Numéro 2.

- le Comité exécutif de la FSESP. (2016). *Rapport de déclaration de principe de la FSESP : « Des services publics intelligents à l'ère du numérique. le Comité exécutif de la FSESP.*
- Legrain, M. (1994). *Dictionnaire de la langue française*. Paris: Éditions Larousse.
- Loi n° 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption. (2006, février 20). *République Algérienne Démocratique et Populaire*.
- Loi n° 15-04. (2015). Loi n° 15-04 du 1er février 2015 fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électroniques. Journal Officiel de la République Algérienne.
- Lounes , H. (2018). L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations.
- Mestari , A., & Garouf, M. (2012). Le crime de corruption passive (agent public) à la lumière de la loi 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption. *Revue de l'Ijtihad (Majallat al-Ijtihad)*. Université Mohamed Khider - Biskra (Algérie).
- Ministère de l'Intérieur. (2016).
- Mohammed Belkacem , F., Zouaghi , S., & Lebbaz, A. (2020). La Numérisation De L'administration Publique En Algérie . *Journal of International Economy and Globalization* , 19-29 .
- Mourad, B. (2023). L'administration algérienne et la numérisation et leur rôle dans le développement de l'investissement. *Revue El-Mofakir*, 37.
- MPTIC. (2008). stratégie nationale e-Algérie 2013 : Pour une mutation vers une économie et une société numérique. Gouvernement de la République Algérienne Démocratique et Populaire. *Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication*.
- Mungiu-Pippidi. (2023). Transparency and corruption: Measuring real transparency by anewindex . *The Governance University, Berlin, German*.
- Nations Unies. (2003). Convention des Nations Unies contre la corruption.
- Nations Unies. (2015). Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- Nations Unies. (2024). Nations Unies. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (UN DESA).
- Nielsen, M. M. (2022). Services publics : une révolution numérique en marche. 50 à 58.
- Noguellou, R. (2019). Favoritisme et corruption. *Revue française de finances publiques*.
- Oberdorff, H. (2006). Oberdorff, H. (2006). La démocratie à l'ère numérique. Presses Universitaires de Grenoble (PUG).

- OCDE . (2019). Revue du système de passation des marchés publics en Algérie. *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publiue*.
- OCDE. (2005). *Gérer les conflits d'intérêts dans le service public : Lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales*, Paris, 2005, 273 p. . Paris .
- OCDE. (2005). La modernisation de l'État : l'approche de l'OCDE.
- OCDE. (2015). Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics, OCDE, Paris.
- OCDE. (2016). *OCDE (2016), Prévention de la corruption dans les marchés publics*, .
- OCDE. (2016). Checklist for Supporting the Implementation of OECD Recommendation of the Council on Public Procurement: Balance. *OCDE, paris* .
- OCDE. (2017). Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique.
- Odilla. (2024). *The Digitalisation of Anti-Corruption*.
- OECD. (2020). The Economic and Social Impact of Open Government: Policy Recommendations for the MENA Region. Paris: OECD Publishing.
- Ouboumlik, A., & Ouazzani Touhami, N. (2024). the degital transformation of public administration . *information systems management et innovation* , 3-18.
- Quivy, R., & VAN CAMPENHOUDT. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. DUNOD.
- Raffarin, J.-P. (2006). Services du Premier ministre. *ADELE 2004-2007 : Le programme d'action de l'administration électronique. Direction générale de la modernisation de l'État*.
- Ramos, E. (2015). *L'entretien compréhensif en sociologie*. Paris : Armand Colin.
- Randma-Liiv, T., Uudelepp, A., & Sarapuu, K. (2015). Du réseau à la hiérarchie : l'évolution du système de développement de la haute fonction publique estonienne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 389 - 408.
- Romy, S. (2019). *Les méthodes de l'entretien en sciencs sociales*. Paris : DUNOD.
- Sabri, K., & Khomsi , H. (2022). Du service public au service au public: Revue de littérature sur la modernisation de l'administration. *Revue Internationale du Chercheur* , 969 - 994 .
- Sahanine, M., Baghdad Bay, A., & Bennoumer, S. (2019). L'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur la performance de l'administration publique : Étude de cas de la commune de Chlef. *Revue d'Économie et de Management*, 18(1), 145-162.

- Sarantis, D. (2019). The Evolving E-Governance Curriculum: A Worldwide Mapping of Education Programs. *Proceedings of the 12th International Conference on Theory* , (pp. 78-86). Melbourne VIC Australia.
- Scupola , A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public. *Government Information Quarterly*.
- Soulé, B. (2007). Soulé, Bastien. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales ». *Recherches Qualitatives*, vol. 27, pp. 127-140.
- Thiétart. (2014). *Méthodes de recherche en management (4e éd.)*. Paris : Dunod.
- Transparency International. (2002). Corruption Perceptions Index 2002 : Report.
- Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2021. Berlin: Transparency International.
- Twizeyimana , J. D., & Andersson , A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 167-178.
- United Nations . (2020). United Nations. *E-gouvernement survey 2020 : Digital government in the decade of action for sustainable Development* .
- United Nations . (2022). United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations.
- Vermersch, P. (2017). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF Éditeur. paris .
- Waller, S. (2000). Waller, Suzanne. (2000). « L'analyse documentaire : une approche méthodologique ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, n° 4, p. 134-136. 134-136.
- Welzer-Lang, D. (2001). *Welzer-Lang, Daniel. (2001). « Pour une participation observante ».* *Cahiers de l'IREB*, n° 15, pp. 139-145.
- World Bank. (2016). World Development Report 2016: Digital dividends. Washington, DC: World Bank.
- Yameogo, S. R. (2023). Digitalisation des services publics et changement organisationnel:une étude du rôle des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso. Burkina Faso, Université Côte d'Azur.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Zagainova, A. (2012). La corruption institutionnalisée: un nouveau concept issu de l'analyse du monde. Economies et finances. Université de Grenoble.
- Zouheir, B. (2023). Le rôle de la numérisation dans la garantie de la qualité du service public : enjeux et défis de l'application de mon service dans le secteur des ressources en eau.

Colloque virtuel international : Le gouvernement électronique et le développement durable dans les pays en développement : réalité et défis (pp. 70-71). El Tarf, Algérie.:
Revue d'Excellence Intellectuelle pour les Sciences Sociales et Humaines.

ANNEXES

ANNEXE 01 : Grill d'analyse

Catégories	Documents analysés	Indicateurs & Mots-clés	Finalité de l'analyse
Gouvernance & Stratégie	1. Vision « Algérie Numérique 2030 »	Transparence, efficience, équité, citoyen au cœur de l'action.	Inscrire le projet dans la politique nationale de modernisation.
	2. Accord de coopération GIZ/MICLT (2023)	Coopération bilatérale, budget 5 M€, durée 36 mois, BMZ.	Justifier les ressources et le cadre institutionnel.
	3. Architecture de pilotage (CPN & CTL)	Checks and balances, surveillance stratégique, suivi local.	Analyser la séparation des pouvoirs et le contrôle hiérarchique.
Numérisation & Anti-corruption	4. Descriptif Application Citoyen	Dépôt en ligne, suivi en temps réel, notifications.	Démontrer la rupture de l'asymétrie d'information.
	5. Descriptif Application Interne (Back-office)	Workflow automatisé, traçabilité, historique infalsifiable.	Évaluer la réduction du pouvoir discrétionnaire de l'agent.
	6. Guide technique du système « e-suivi »	Datation systématique, attribution des dossiers, alertes de retard.	Prouver l'existence d'une chaîne de redevabilité ininterrompue.
Inclusion & Social	7. Diagnostic transversal accessibilité	Normes 2009, PSH (Handicap), barrières physiques, audits.	Mesurer la conformité aux normes d'équité et d'accès.
	8. Concept « Dar El Mouwaten »	Maison du Citoyen, accueil unifié, symbolique de proximité.	Analyser la refonte de la relation administration-citoyen.
	9. Rapport d'enquête (480 citoyens / 60 agents)	Satisfaction (cible 75%), parité 50/50, besoins de formation.	Extraire les preuves statistiques de l'impact social.
Changement & Humain	10. Plan opérationnel de communication	Pédagogie des décisions, droit à l'information, redevabilité.	Comprendre comment la communication réduit l'opacité.
	11. Plateforme Tawassol & Programme ToT	Formation des formateurs, sécurité informatique, éthique.	Évaluer la durabilité de la réforme par le capital humain.
	12. Rapports des Ateliers Participatifs (Hackathon)	Co-design, startups, solutions locales, adhésion des acteurs.	Valider l'approche participative pour éviter le rejet de l'outil.

Source : élaboré par nous-mêmes

ANNEXE 02 : Guide d'entretien



Guide d'entretien semi-directif

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur la numérisation du service public local en Algérie à travers le projet GLIN, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif visant à recueillir les perceptions, les expériences et l'expertise des acteurs impliqués.

L'objectif de cet échange est de :

- Comprendre les modalités de mise en œuvre du projet GLIN au niveau local,
- Recueillir les perceptions des acteurs concernant la digitalisation des services publics,
- Identifier les enjeux liés à la conduite du changement,
- Analyser les effets attendus du projet en matière de gouvernance et de prévention des risques de corruption.

Vos réponses permettront d'enrichir notre analyse en apportant un éclairage pratique et contextualisé, fondé sur votre expérience de terrain, et de formuler des recommandations adaptées aux réalités du service public local.

Cet entretien, strictement confidentiel, s'inscrit dans un cadre académique et durera environ 20 à 30 minutes. Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et pour la qualité de votre contribution à ce travail de recherche.

1. Profil de l'interviewé

- ✚ Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
- ✚ Quel est votre poste actuel ?
- ✚ Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette structure ?
- ✚ Quel est votre rôle ou votre implication dans le projet GLIN ?

2. Mise en œuvre de la digitalisation (GLIN)

- ✚ Comment le projet GLIN est-il actuellement mis en œuvre au sein de votre structure ?
- ✚ Quels changements (même partiels) avez-vous observés jusqu'à présent ?
- ✚ Quels sont, selon vous, les principaux objectifs de cette digitalisation ?
- ✚ Quelles difficultés ou contraintes avez-vous rencontrées à ce stade ?

3. Conduite du changement

- ✚ Comment les agents perçoivent-ils l'introduction de ce projet ?
- ✚ Avez-vous observé des formes de résistance ou d'inquiétude ?
- ✚ Quelles actions d'accompagnement (formation, sensibilisation...) ont été mises en œuvre ?
- ✚ Ces actions vous semblent-elles suffisantes ?

4. Gouvernance et risques de corruption

- ✚ Quels sont, selon vous, les principaux risques de corruption dans les services publics locaux ?
- ✚ En quoi la digitalisation pourrait-elle contribuer à réduire ces risques ?
- ✚ Pensez-vous que le projet GLIN peut améliorer la transparence et la traçabilité ?
- ✚ Existe-t-il, selon vous, de nouvelles formes de risques liées à la digitalisation ?

5. Appréciation du projet GLIN

- ✚ Comment jugez-vous la conception actuelle du projet GLIN ?
- ✚ Le projet vous semble-t-il adapté aux réalités du terrain ?
- ✚ Quels sont, selon vous, ses points forts ?
- ✚ Quelles limites ou insuffisances identifiez-vous ?

6. Perspectives

- ✚ Quels impacts attendez-vous du projet GLIN à moyen et long terme ?
- ✚ Quelles conditions sont nécessaires pour assurer sa réussite ?
- ✚ Quels seraient, selon vous, les principaux défis à venir ?
- ✚ Quelles recommandations proposeriez-vous pour améliorer ce type d'initiative ?

Nous vous remercions vivement pour le temps que vous nous avez accordé ainsi que pour la richesse de vos réponses. Vos réflexions constituent une contribution précieuse pour notre mémoire de fin d'études. Nous vous rappelons que l'ensemble de vos propos sera traité de manière anonyme et strictement confidentielle, conformément aux règles d'éthique académique.

ANNEXE 03 : Schéma du flux opérationnel et de la coordination numérique

Citoyen

BUREAU PHYSIQUE :

1. Accueil et orientation
2. Dépôt
3. Suivi

BUREAU NUMERIQUE :

1. S'informer en ligne
2. Uploade
3. Suivi du dossier

MICLT

- Gouvernance de la plateforme

FRONT OFFICE :

Le visage de la commune

1. Accueil
2. Information
3. Enregistrement des demandes

Coordination

numérique en temps réel

Une plateforme informatique assure la traçabilité et le suivi des dossiers entre les deux

BACK OFFICE :

Le moteur technique

Traitement des dossiers par les services techniques et préparation des réponses administratives

ADMINISTRATION

CITOYEN

Supervision

ANNEXE 04 : Infographie du modèle « Dar Mouwaten »

Dar Mouwaten : Vers une Administration Municipale Moderne et Inclusive

Un Nouveau Modèle de Service Public



De 47 % à 75 % de satisfaction

L'impact concret de la mise en place des Espaces Citoyens sur la perception des usagers.

Le Guichet Unique "Sans Barrière"

Un espace physique ouvert favorisant une interaction humaine directe et une culture de confiance.



Priorité à l'Inclusion

Un accès facilité pour les femmes, les groupes vulnérables et les personnes à mobilité réduite.

Front Office : Le Visage de la Commune

Accueil, information, enregistrement des demandes et remise de reçus officiels aux citoyens.



Coordination Numérique en Temps Réel

Une plateforme informatique assure la traçabilité et le suivi des dossiers entre les deux services.



Back Office : Le Moteur Technique

Traitement des dossiers par les services techniques et préparation des réponses administratives.

Deux Formats Adaptés aux Communes

- Population: Plus de 30 000 habitants
- Surface Minimale: 60 m²
- Encadrement: Responsable EC dédié



Mini Formats Adaptés aux Communes

- Population: Moins de 30 000 habitants
- Surface Minimale: 15 m²
- Encadrement: Agent unique (Responsable facultatif)



Infrastructure et Accessibilité

Localisation visible, signalétique claire (enseignes, totems) et aménagement ergonomique obligatoire.



Institutionnalisation et Formation

Nécessité d'intégrer l'EC dans l'organigramme officiel et de former le personnel au digital.



Pérennité Financière

Inscription d'une ligne budgétaire communale spécifique pour l'entretien et le renouvellement des équipements.

