

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management E-gouvernement

La mise en place d'une stratégie

E-gouvernance

Etude de cas :

Ministère des finances

Elaboré par : DJEDAI AHLAM

Encadré par : Pr. MESSAID HASNA AMINA

Mr. KEZZIM FATEH EDDINE

2018 -2019

RÉSUMÉ

La direction de modernisation de système budgétaire chargée de de suivre le projet de modernisation du processus budgétaire et elle gère avec ses 3 sous- direction des division concernant la modernisation de système budgétaire (sig bud),et l'une de ses divisions on trouve la gestion des livrables qu'elle est l'activité la plus difficile à réaliser à cause de la gestion administrative traditionnelle bureaucratique basée sur la paperasse , qui suppose un une nouvelle vision vers la digitalisation ,et dans cette étude on essaie de trouver une solution efficace concernant l'amélioration de processus des livrables .

Les mots clés : le e-gouvernement ;e-gouvernance ;la digitalisation ;service publique .

Abstract

The Budget System Modernization Directorate responsible for monitoring the budget process modernization project and manages with its three sub directorates of the divisions concerning the budget system modernization (sig bud) ,and one of its divisions is the management of deliverables, which is the most difficult activity to achieve because of the traditional bureaucratic administrative management based on paperwork, which implies a new vision towards digitalization ,and in this study we try to find an effective solution raised regarding the process improvement of deliverables.

Key word: e-government; e-governance; digitalization; public service

ملخص

مديرية عصرنة انظمة الميزانية و اقسامها الفرعية الثلاث مهمتها متابعة مشروع عصرنة عملية الميزانية و المتمثل في نظام sig bud, و من بين أهم النشاطات الأكثر صعوبة في التنفيذ نجد ادارة تسليم المشاريع ذلك ان اسلوب العمل التقليدي في العمل و البيروقراطية اصبح وضع يستدعي نظرة حديثة نحو الرقمنة , و في هذه الدراسة نحاول ايجاد حل و استراتيجيات جديدة لأجل تحسين نظام المعالجة .

الكلمات المفتاحية : الحكومة الالكترونية , الحوكمة الالكترونية , الرقمنة , الخدمة العمومية .

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Les premières personnes que je tiens à remercier sont mes encadreurs la directrice **Mme MESSAID Amina et Mr KEZZIM Fateh Eddine** « mon ange gardien » , pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'ils trouvent dans ce travail un hommage vivant à leurs hautes personnalités.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs qui m'ont enseigné et qui par leurs compétences m'ont soutenu dans la poursuite de mes études.

Et je remercie en particulièrement Mme Loucif Siad Fatiha et Yamina au niveau de stage en ministère de finances.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères reconnaissances à mes collègues de la 1^{ère} promotion de Management e-gouvernement.

A ma chère mère, à mon tendre père, à mes adorables sœurs et ma fierté dans la vie mes frères.

A mes amies, khadidja , nadjla ,ismahan ,sara ,djouhayna , qui par leurs prières et leurs encouragements, j'ai pu accomplir ce travail .

Merci à tous et à toutes.

TABLES DES MATERES

REMERCIEMENT	III
TABLES DES MATERES.....	IV
LISTE DES FIGURES :.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION :	2
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	4
PARTIE 1: PROBLÉMATIQUE	5
1 Contexte et objectifs de la recherche	5
2 Pertinence théorique, managériale et méthodologique :.....	6
2.1 Pertinence Théorique	6
2.2 Pertinence managériale.....	7
2.3 Pertinence méthodologique.....	7
3 Questions de recherche.....	7
4 Cotexte organisationnelle	8
4.1 Présentations du ministère des finances	9
4.1.1 Présentation et fonction.....	9
4.1.2 Organisation du ministère des finances.....	9
4.1.3 L’organigramme du ministère des finances :	10
4.2 La Direction Générale du Budget :	11
4.2.1 Présentation et fonctions:.....	11
4.2.2 Organisations.....	12
4.3 La direction de la modernisation des systèmes budgétaires :	14
4.3.1 1’organisation.....	14
4.3.2 L’organigramme de la DGB.....	16
PARTIE 2 : Revue Littérature et cadre Conceptuel	17
1 La revue littérature.....	18
2 Le cadre conceptuel :.....	19
2.1 Définition de la gouvernance :.....	19
2.2 La gouvernance électronique (E-Gouvernance) :.....	20
2.3 Le gouvernement électronique	21
2.4 La stratégie d’une transformation numérique:.....	24
2.4.1 La stratégie (définition):	24
2.5 La transformation digitale et ma transition numérique :.....	24
2.5.1 Numérique vs Digital	24

2.5.2	Numérisation vs Dématérialisation	26
2.6	L'importance de la transformation numérique au sein de l'entreprise :	28
CHAPITRE II : RÉSULTATS ET DISCUSSION		29
Partie 1 : Cadre méthodologique		30
1	Approche méthodologique.....	30
1.1	Paradigme épistémologique.....	30
1.2	Démarche inductive.....	30
2	Le type de recherche	30
3	La Méthode de recherche	31
4	Les techniques de collecte les données	31
4.1	Étude documentaire.....	32
4.2	L'observation	32
4.3	L'entretien	33
1	Diagnostic de l'existant.....	34
1.1	Processus des livrable.....	34
1.2	Collecte d'information sur le processus :	34
1.2.1	Les composantes du processus :	34
1.2.2	La collecte d'information sur la performance :	34
1.2.3	Les outils de la communication	38
1.3	La cartographie de l'existant :	40
1.4	Proposition des Solutions	41
1.4.1	Modélisation d'un nouveau processus :	41
CONCLUSION		45
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE		47
ANNEXE 01.....		50

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : Organigramme du MF.....	11
Figure 2 : L'organigramme de la DGB.....	16
Figure 3 : Les bases de la gouvernance électronique.....	20
Figure 4 : Les trois grands domaines de l'e-gouvernement.....	23
Figure 5: La digitalisation d'une entreprise et leur notion.....	25
Figure 6: Présentation du concept ATAWAD.....	27
Figure 7 : Les trois périodes significatives de l'information.....	27
Figure 8 : Méthode de collecte de données au cours de la période de recherche.....	32
Figure 9 : La cartographie de l'existant.....	40
Figure 10 : Elaboration d'une plateforme de communication	42

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

MF : ministère des finances

TIC : la technologie de l'information et de la communication DMSB : LA Direction De Modernisation des Systèmes Budgétaire

E –gouvernance : la gouvernance électronique

E -GOUVERNEMANT :le gouvernement électronique

E –ADMINISTRATION : l'administration électronique

E –Société : la société électronique

E -DEMOCRATIE : la démocratie électronique

SD -REFORME : La sous-direction de la mise en œuvre de la composante informatique liée à la réforme

SD-COOR : La sous-direction de la coordination des reformes budgétaire

SD-MOP : La sous-direction de la mise en œuvre des nouvelles procédures

LA DSI : la direction de système d'information

DMSB : La direction de Modernisation des systèmes budgétaires

LA DI : la direction d'informatique

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'Algérie et comme le reste des pays du monde, a été témoin de la révolution technologique qui assombrit le développement et la modernisation des domaines du travail administratif de afin de chercher à incorporer toutes les connaissances dans le domaine des technologies modernes liées aux logiciels et à la communication afin d'accroître et de développer l'efficacité et la qualité des services publics fournis.

De son côté, l'Algérie s'est engagée dans la mise en œuvre de sa politique de réformes majeures dans les divers secteurs ministériels centraux et dans les organes décentralisés pour une réforme administrative caractérisée par la modernisation, et passant progressivement de l'administration traditionnelle algérienne à une administration électronique en adoptant le système de l'administration électronique. (lamamra)

Malgré tous ces efforts, nous constatons que la plupart des projets liés au transformation numérique dans le cadre du gouvernement électronique, sont souvent liés à l'amélioration des services administratifs au bénéfice des citoyens, et nous constatons la négligence et l'absence de stratégies gouvernementales claires pour améliorer les conditions de travail internes au sein des institutions gouvernementales.

Dans notre étude au sein de la direction de la modernisation de système budgétaire. On essaie de démontrer comment une bonne gouvernance se déploie à l'aide d'une part de la transformation digital en particulier, et d'une autre part des nouvelles technologies d'une façon globale et voir quelle est la stratégie à entreprendre pour garantir cette faisabilité entre le management et la gouvernance pour une meilleur évolution dans les procédures de travail et des traitements.

En premier lieu nous expliquerons le contexte de notre recherche, ces objectifs ainsi que les pertinences qu'elle apporte et une revue de littérature riche rassemblant le concept de la digitalisation et le rôle des TIC dans le cadre de la gouvernance électronique au sein de l et un cadre conceptuel faisant un balayage des définitions des termes utilisés durant notre recherche, et aussi une présentation de notre choix méthodologique ou on expliquera notre posture.

Et en deuxième lieu nous entamerons notre terrain d'étude, on commencera par un cadre méthodologique, on présentera les moyens de collecte de données, et une partie de diagnostic de l'existant, et on terminera avec des solutions.

CHAPITRE I :
CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

PARTIE 1: PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu le contexte et objectifs de notre recherche. Nous entamerons ainsi nos questionnements de recherche. Enfin, nous aborderons le contexte organisationnel en présentant la DMSB au ministère des finances.

1 Contexte et objectifs de la recherche

Depuis les années 1990, de nombreux pays du monde ont adopté le concept de gouvernement électronique, à la fois dans des pays développés ou en développement, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; Là où beaucoup des transactions du gouvernement et des transactions commerciales sont effectuées via Internet, permettant ainsi au réseau et au citoyen de communiquer entre eux Loin des procédures traditionnelles.

Le gouvernement électronique étant un moyen d'améliorer la performance du gouvernement pour devenir plus efficient et pour accroître la transparence et l'efficacité de son administration.

L'adoption du gouvernement électronique est donc un processus de changement aider les citoyens et les hommes d'affaires à participer à la nouvelle économie sur la base de la technologie et la connaissance et aussi la possibilité d'impliquer les citoyens et la société civile dans le débat politique Technologie et les applications modernes.

Les programmes gouvernementaux de modernisation des secteurs administratifs sont lents pendant que le monde des technologies s'accélère et se développe de plus en plus et nous ne remarquons pas ce faible niveau d'application de l'administration électronique sur les services électroniques, mais il est presque absent dans les transactions internes « interservices » des institutions.

Où il se forme dans nos esprits une question essentielle sur la possibilité de succès d'un projet de modernisation des services électroniques sans prendre en compte la modernisation de la gestion interne.

Le gouvernement électronique ne se limite pas à l'utilisation de l'information et de la communication pour développer et améliorer les affaires publiques uniquement, il s'agit

d'une pensée sophistiquée qui reformule les institutions d'une nouvelle manière et comporte des dimensions administratives, sociales, politiques et juridiques.

Alors L'administration électronique est devenue une exigence incontournable pas seulement pour l'amélioration de la relation administration/citoyen mais aussi pour moderniser et numériser l'environnement de travail interne via l'utilisation des TIC.

L'objectif de cette étude est de clarifier la gestion électronique sur le bon fonctionnement de gestion interne et pour contribuera mise en place d'une stratégie E-gouvernance vise à améliorer la capacité de l'organisation à absorber les innovations et à se tenir au courant des solutions à apporter aux problèmes de bon fonctionnement du travail en utilisant les techniques des TIC et les processus stratégique.

2 Pertinence théorique, managériale et méthodologique :

Ce travail de recherche combine trois pertinences, théoriques, managériales et méthodologiques.

2.1 Pertinence Théorique

Une synthèse des théories de la gouvernance, représentées entre la théorie micro de la gouvernance en opposant les théories cognitives aux théories disciplinaires. Et les théories macro de la gouvernance sur la base de la distinction entre les théories fondées sur l'appropriation de la rente organisationnelle et celles accordant un rôle dominant à la production. Que cette dernière mis en évidence que la vision financière de la gouvernance n'est qu'un cas très particulier qui présente de nombreuses limites. La pertinence théorique, que défends ce travail est autour de la théorie fondée sur l'appropriation de la rente organisationnelle on utilisant les nouvelles technologies de l'information au service de cette gouvernance qui représente l'objectif de la recherche.

2.2 Pertinence managériale

La gestion moderne est un savoir et une application, il est possible de l'acquérir de l'expérience et des compétences tout en l'appliquant et d'en aborder les résultats.

La gestion moderne dépend de la créativité, de l'innovation, de l'intelligence et de la perception.

La gestion est une science et un art, c'est l'art d'utiliser la science, les efforts collectifs et l'assimilation de la culture organisationnelle, la reformulation et la confiance dans la recherche et les études et les experts utilisent la gestion électronique pour élaborer des plans et suivre leur mise en œuvre.

Bien que l'idée de gestion électronique été présentée au niveau théorique, il s'agit d'une des idées nouvelles au niveau appliqué, les gouvernements cherchent donc à mettre en œuvre la gestion électronique comme un moyen efficace pour tirer parti de ses avantages dans le soutien et le développement des institutions gouvernementales et dans l'avancement des services à des niveaux distincts, en particulier en facilitant la gestion fonctionnelle interne qui doit être rapide et précise.

2.3 Pertinence méthodologique

L'approche idéale dans la e-gouvernance est la méthode collaborative qui passe par la construction d'une logique commune, Dans une équipe tout le monde parle le même langage, classe ses documents de la même manière, les recherche dans le même dossier et partage la même façon de travailler, tant que pour les processus métier que pour les tâches et les projets et qui va user des mêmes supports technologiques afin d'atteindre le même objectif organisationnel efficient. (PIQUET, 2009)

3 Questions de recherche

L'importance des technologies de l'information et de la communication découle du soutien fourni par les organisations pour les aider à atteindre les objectifs souhaités à travers les moyens, les outils et les techniques qui aident dans ce domaine , elle est l'un des défis les plus importants auxquels les organisations sont actuellement confrontées pour leur rôle stratégique dans la possibilité de maintenir et d'améliorer leurs performance .L'adoption de E-gouvernement algérien est une nécessité inévitable pour suivre le rythme de la révolution technologique mondiale en particulier pour accroître l'efficacité de ses institutions

gouvernementales , mais malgré ses efforts d'amélioration au niveau des services électroniques, il n'y a eu aucun changement significatif, et presque invisible au niveau interne des administrations sur la question du rendement administratif.

Lors de notre visite au ministère des Finances dans le cadre de notre stage d'étude et de la rencontre de certains responsables au niveau de la direction de modernisation de système budgétaire (la DMSB) on a remarqué qu'ils travaillaient d'une manière traditionnelle, et qu'un manque considérable de l'implication des TIC dans leurs processus métier.

De ce qui précède dans ce chapitre, on essaie dans cette étude de proposer une stratégie de modernisation pour que ça devient automatique pour certains processus métier et d'amélioré les conditions organisationnelles de travail au sein de cette direction.

Alors on pose la question principale :

Quelle est la démarche à mettre en œuvre pour une mise en place d'une stratégie de gouvernance électronique ?

Pour répondre à ce problème, nous devons poser les questions suivantes :

- 1- Quelles sont les contraintes pour une gouvernance électronique au sein de l'administration DMSB ?
- 2- Quelles sont les indicateurs de performance d'une bonne gouvernance au sein de l'administration DMSB ?
- 3- Quelles sont les outils adéquats pour une bonne gouvernance électronique au sein de l'administration DMSB ?

4 Cotexte organisationnelle

Nous allons aborder dans cette section une présentation de la direction générale de modernisation budgétaire au ministère de finance, et la direction dont elle découle pour voir un peu claire les inputs et les outputs informationnels au sein de la direction générale des budgets pour comprendre en mieux le flux qui ressort, et les processus métier les concernant la DMSB.

4.1 Présentations du ministère des finances

4.1.1 Présentation et fonction

Le Ministère des Finances est une institution qui joue un rôle très important dans l'économie nationale, il est composé de plusieurs directions générales liées aux domaines des ressources humaines, du domaine national, de la comptabilité, du trésor public, des impôts, etc. Cette composition est présentée au décret exécutif n°07-364 de la 28/11/2007 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances.

Conformément au décret exécutif N°95-54 du 15 février 1995, le Ministre des Finances propose les éléments de la politique nationale en matière financière et en assure la mise en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Le décret exécutif N°95-54 fixant attributions du Ministre des Finances, stipule que « Le Ministère des Finances exerce ses attributions dans les domaines ci-après :

1. les finances publiques :
 - La fiscalité
 - La douane ;
 - Le domaine national et les affaires foncières ;
 - Les dépenses publiques, le budget et la comptabilité publique,
2. La monnaie ;
3. L'épargne, le crédit et les assurances économiques ;
4. Les ressources du Trésor public ;
5. Les interventions financières de l'Etat ;
6. La politique nationale en matière d'endettement extérieur ;
7. Le contrôle des changes ;
8. Le contrôle financier relatif aux utilisations des crédits du budget de l'Etat et des ressources du Trésor Public ;
9. Les relations économiques et financières extérieures.

4.1.2 Organisation du ministère des finances

Sous l'autorité du ministre des finances, l'administration centrale du ministère des finances comprend :

- **Le Secrétaire Général**, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne, assisté de quatre (4) **directeurs d'études et de trois (3) chefs d'études**.

➤ **Le Chef de Cabinet** : assisté de **huit(8) chargés d'études** et de synthèse, respectivement chargés:

- Des relations avec les instances législatives ;
- Des affaires juridiques ;
- Des relations avec les instances exécutives ;
- De la coopération internationale ;
- Des relations avec le mouvement associatif ;
- Des bilans et programmes d'activité du ministère ;
- Des dossiers inscrits aux conseils des ministres et aux conseils du Gouvernement ;
- Du suivi des réformes économiques et financières.

➤ **Et de six(6) attachés de cabinet.**

Les structures suivantes:

- La Direction Générale de la Prévision et des Politiques ;
- La Direction Générale du Budget ;
- La Direction Générale du Trésor ;
- La Direction Générale des Impôts ;
- La Direction Générale de la Comptabilité ;
- La Direction Générale des Relations Economiques et Financières Extérieures ;
- La Direction Générale du Domaine National ;
- La Direction Générale des Douanes, régie par un texte particulier ;
- La Direction Générale de la Prospective ;
- La Division des Marchés Publics ;
- La Division des Investigations Fiscales ;
- La Direction des Opérations Budgétaires et des Infrastructures ;
- La Direction de la Maintenance et des Moyens ;
- La Direction des Ressources Humaines ;
- La Direction du Système d'Information ;
- La Direction de l'Agence Judiciaire du Trésor ;
- La Direction de la Communication ;
- L'Inspection Générale des Finances, régie par un texte particulier ;

4.1.3 L'organigramme du ministère des finances :

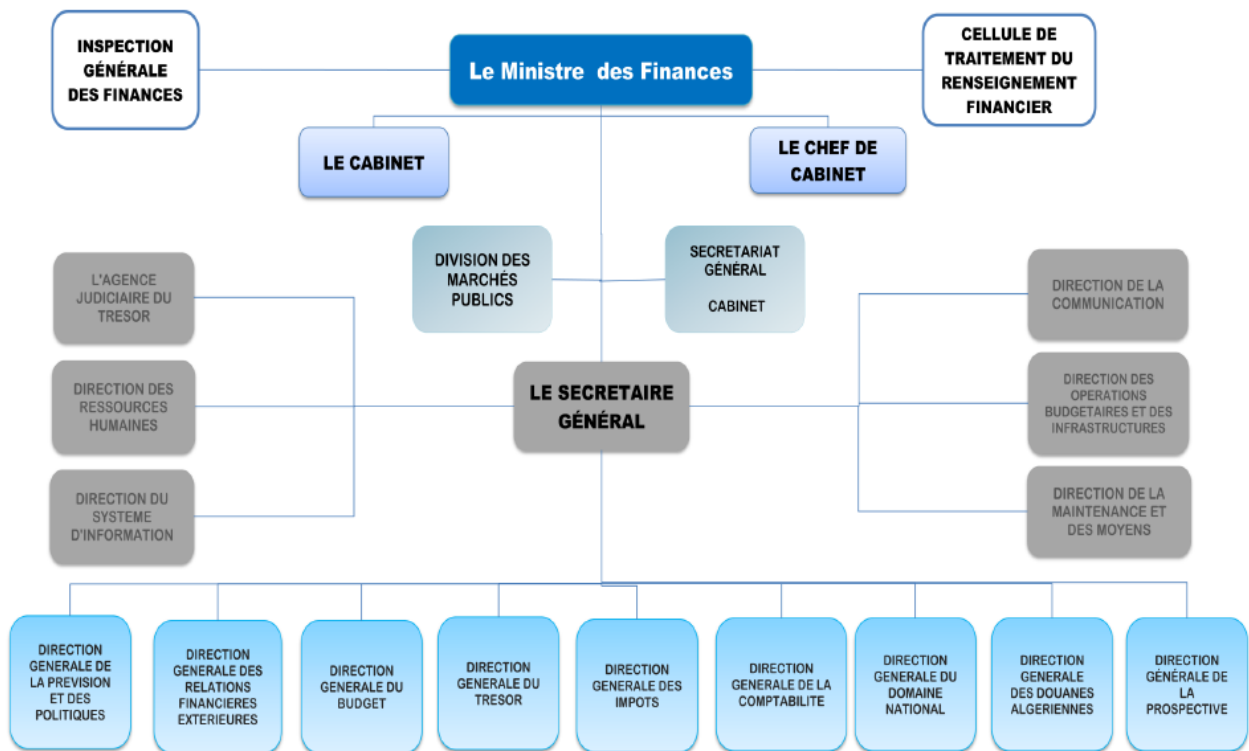


Fig1 : Organigramme du ministère des finances (finances, 2015)

Voir annexe 2

4.2 La Direction Générale du Budget :

4.2.1 Présentation et fonctions :

La Direction Générale du Budget est l'une des neuf directions générales que compte le ministère des finances, elle est chargée :

- De participer, en relation avec les structures et institutions concernées, à l'élaboration de la politique budgétaire.
- D'initier tout texte législatif ou réglementaire relevant de son domaine de compétence.
- D'étudier et de proposer toute mesure nécessaire à la normalisation des dépenses de l'Etat et à l'amélioration de leur efficacité.
- D'élaborer le projet du budget.
- D'assurer la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du budget, de son contrôle et de son évaluation.
- De procéder à l'ouverture, à la transformation, à l'annulation et au redéploiement des

Postes budgétaires des institutions et administrations publiques.

- De participer, en ce qui la concerne, à l'étude, à la préparation et à la mise en œuvre des conventions et accords internationaux ayant une incidence financière sur le budget de l'Etat.
- De suivre la réforme budgétaire et de la mettre en œuvre.

4.2.2 Organisations

4.2.2.1 L'administration centrale de la Direction Générale du Budget :

Elle occupe une place importante dans le processus d'élaboration du budget d'équipement de l'Etat, dont elle a la charge d'organiser et d'établir les documents budgétaires nécessaires et de servir de cadre de négociation, elle est également chargée de :

- De participer, en relation avec les structures et institutions concernées, à l'élaboration de la politique budgétaire ;
- D'initier tout texte législatif ou réglementaire relevant de son domaine de compétence ;
- D'étudier et de proposer toute mesure nécessaire à la normalisation des dépenses de l'Etat et à l'amélioration de leur efficacité ;
- D'élaborer le projet de budget ;
- D'assurer la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du budget, de son contrôle et de son évaluation ; (finances, 2015)
- De procéder à l'ouverture, à la transformation, à l'annulation et au redéploiement des postes budgétaires des institutions et administrations publiques ;

- De participer, en ce qui la concerne, à l'étude, à la préparation et à la mise en œuvre des conventions et accords internationaux ayant une incidence financière sur le budget de l'Etat ;
- De suivre la réforme budgétaire et de la mettre en Œuvre.

A ce titre et en adéquation avec les missions dont elle est chargée, le Direction Générale du Budget est composée de :

A/ cinq (5) divisions :

- Division du développement humain ;
- Division du développement de l'action économique et sociale ;
- Division du développement administratif et de la régulation ;
- Division du développement des infrastructures ;
- Division de la synthèse budgétaire.

B/ quatre (4) directions :

- Direction de la réglementation budgétaire et du contrôle préalable de la dépense ;
- Direction de l'informatique ;
- Direction de l'administration des moyens et des finances ;
- Direction de la modernisation du système budgétaire.

C/ une (1) inspection :

- Une inspection des services du budget.

D/ trois (3) assistants du Directeur Général :

4.2.2.2 Deux directeurs d'études ;

- Un (1) chef d'études ;

4.2.2.3 Les services extérieurs de la Direction Générale du Budget :

➤ La direction régionale du budget est organisée en trois (3) sous- directions et deux (2) bureaux rattachés directement au directeur régional du budget :

- La sous-direction de l'application de la réglementation du budget de l'Etat, des collectivités locales et du contrôle financier de wilayas et de communes ;

- La sous-direction des prévisions budgétaires et du développement régional ; (finances, 2015)

- La sous-direction du suivi budgétaire des projets et programmes locaux ;

- Le bureau des moyens et de la formation ;
- Le bureau des recours, de l'inspection et du contentieux.
- La direction de programmation et de suivi budgétaires de wilaya est organisée en quatre

(4) services et un (1) bureau rattaché directement au directeur :

- Le service du développement humain et de l'action socioéconomique ;
- Le service du développement des programmes locaux ;
- Le service de développement des infrastructures et régulation ;
- Le service la synthèse budgétaire
- Le bureau des moyens et de la formation. ; (finances, 2015)

4.3 La direction de la modernisation des systèmes budgétaires :

4.3.1 1'organisation

La direction de la modernisation des systèmes budgétaires, chargée de :

- Suivre le projet de modernisation du processus budgétaire ;
- Proposer tout texte à caractère législatif et réglementaire lié aux réformes du processus budgétaire ;
- Mettre en œuvre et suivre les recommandations issues du projet de modernisation du processus budgétaire ;
- Vulgariser le contenu de la réforme budgétaire.

Elle est composée de (3) trois sous-directions : (journal officiel de la republique algerienne n°75,article 3, 2007)

4.3.1.1 La sous-direction de la mise en œuvre des nouvelles procédures, chargée :

- D'adapter les procédures, les normes et les instruments techniques (nomenclature) ;

- D'expliquer et de vulgariser le contenu de la réforme budgétaire.

4.3.1.2 La sous-direction de la mise en œuvre de la composante informatique liée à la réforme, chargée :

- De participer à la conception des outils informatiques liés à la modernisation des systèmes budgétaires ;
- De mettre en œuvre les applicatifs liés à la réforme budgétaire.

4.3.1.3 La sous-direction de la coordination des réformes budgétaires, chargée :

- De coordonner, en relation avec les autres structures, les actions de la réforme ;
- De veiller au respect du calendrier arrêté pour le déroulement de la réforme ;
- De prendre en charge les aspects liés à la documentation et à la communication dans le domaine de la réforme budgétaire. (journal officiel de la republique algerienne n°75,article 3, 2007)

4.3.2 L'organigramme de la DGB

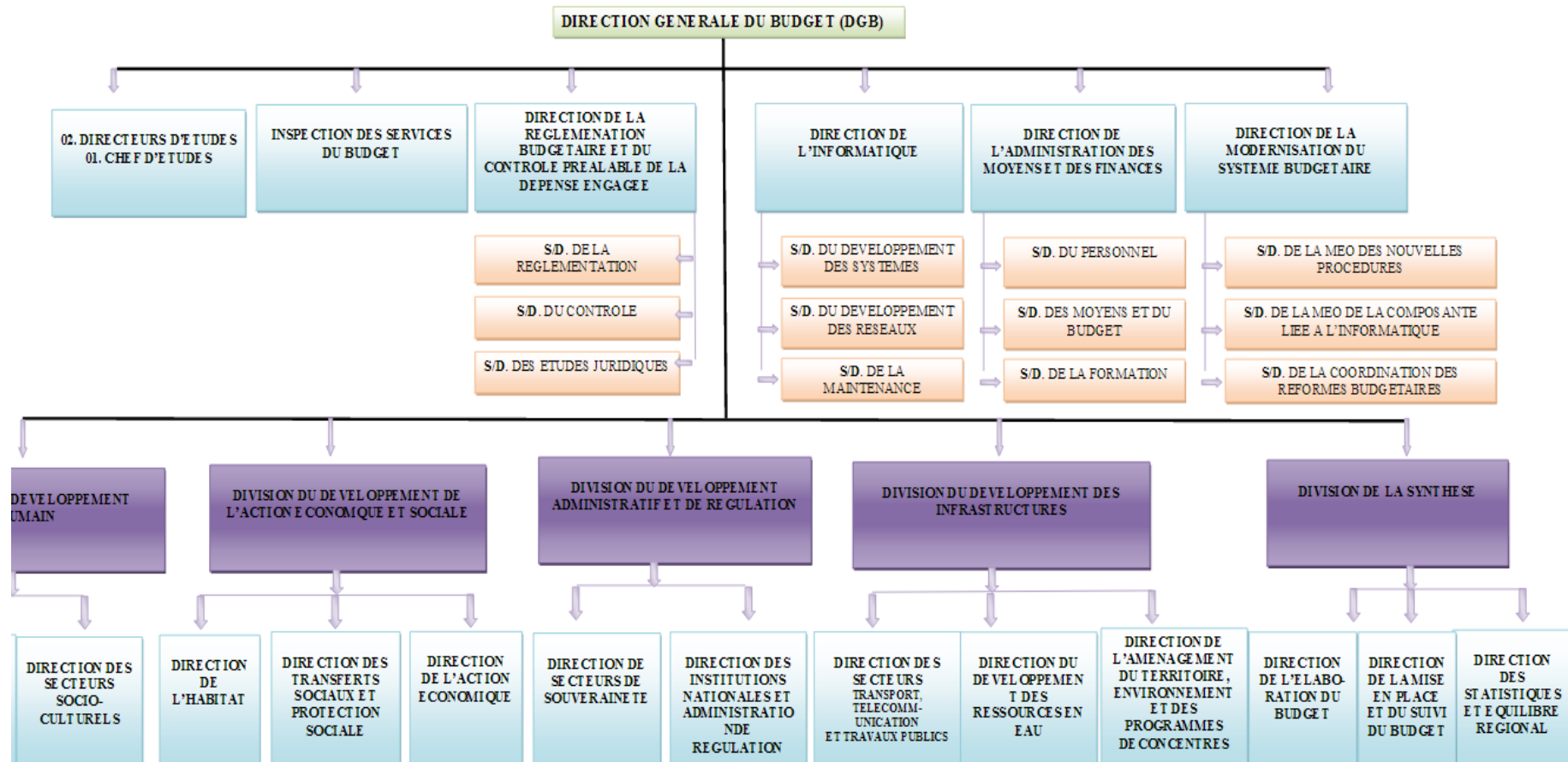


Fig 02 : l'organigramme de la DGB (finances, 2015)

PARTIE 2 :
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1 La revue littérature

Dans les limites de ce que nous avons vu, les études universitaires relatives à la gestion électronique sont quasi inexistantes en Algérie et peu nombreuses dans les pays arabes. En raison de la rareté des études précédentes, nous présenterons un ensemble différent de contenus généralement liés au gouvernement électronique.

- **La première étude:** l'étude de Talal Sharif intitulée «L'administration électronique dans le Royaume d'Arabie saoudite: étude appliquée sur les organismes du gouvernement central à Riyad» (2003). Cette étude visait à faire la lumière sur l'administration électronique et les défis qui s'y rapportent dans les ministères, identifier la disponibilité des exigences d'application du gouvernement électronique et les contraintes qui pèsent sur leur application.

Cette étude est similaire à celle du chercheur concernant les défis et les obstacles rencontrés dans l'application du gouvernement électronique, ce qui a été bénéfique pour le chercheur dans le cadre théorique, notamment en ce qui concerne la connaissance des obstacles à l'application de la gestion électronique et des défis auxquels sont confrontés les utilisateurs.

- **La deuxième étude:** menée par Yahia Abu-Moghayad et intitulée "Le gouvernement électronique dans les institutions publiques du Royaume d'Arabie saoudite" (2004), visait à déterminer dans quelle mesure des exigences humaines, techniques et administratives sont disponibles pour mettre en œuvre le concept de gouvernement électronique dans les institutions publiques en Arabie saoudite. Méthode descriptive d'enquête sociale, reposant sur le questionnaire comme outil d'étude Cette étude nous a été bénéfique dans le cadre théorique, en particulier dans la connaissance des ressources matérielles et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la gestion électronique

- L'étude vise à identifier les exigences administratives et de sécurité pour l'application de l'administration électronique et ses avantages, ainsi que les obstacles auxquels elle est confrontée. Le chercheur a utilisé la méthode descriptive dans la méthode de l'enquête sociale qui a été adoptée comme outil d'étude et cette étude nous a été bénéfique dans le cadre théorique, en particulier dans la connaissance des exigences.

- **La troisième étude :** l'étude d'Ahmed Mohamed Ghonaim intitulée "La gestion électronique : perspectives des aspirations présentes et futures" (2004), et le but de cet auteur moderne de clarifier les cadres scientifique et pratique de la gestion électronique.

- **la quatrième étude :** l'impact des TIC sur l'entreprise « abdelkaderrachedi ,university de saida ,magister 2006 .

L'auteur a détaillé le concept de gestion électronique, de son importance, et les systèmes d'assurance et de protection des transactions, et les défis contemporains.

➤ Commentaires sur les études précédentes :

Après avoir passé en revue les études précédentes et la plupart se retournent sur le gouvernement et la gouvernance en ligne, nous avons relevé les observations suivantes :

- La plupart des études précédentes sur la gestion électronique ne traitaient ni de la démarche technique ni de l'apport humain.
- Les résultats escomptés des études précédentes sont limités dans un certain nombre des directions différentes, telles que les exigences de la gestion électronique et les obstacles qui limitent leur efficacité et but de notre étude est de mettre en évidence l'impact de la gestion électronique sur le fonctionnement de l'installation générale et la gestion de ses employés grâce à l'utilisation de systèmes électroniques, structurels.
- Le domaine temporel des études précédentes diffère également de celui de notre étude actuelle la plupart des études précédentes ont été menées entre 2003 et 2006 ! alors que notre étude portait sur les années 2018 et 2019.

2 Le cadre conceptuel :

Pour répondre aux questionnements qui sont à la base de cette recherche, nous allons voir quelque définition de concepts vu dans ce travail qui pourra éclairer et soulever quelques nuances de compréhension ou sociale.

2.1 Définition de la gouvernance :

La gouvernance selon le Grand dictionnaire Harrap's, le mot «gouvernance» se traduit en français par gouvernement, gouvernance, maîtrise, domination, conduite, et même empire, ainsi le dictionnaire de l'anglais commercial et financier propose sa traduction par les termes gouvernement, direction, gestion ou contrôle (benletaif, 1998)

Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines.

Nous entendons principalement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » mais également de « gouvernance environnementale », de « gouvernance territoriale », de « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « - gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique.

La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales. (BAKKOUR, 2013).

2.2 La gouvernance électronique (E-Gouvernance) :

La gouvernance électronique est la manière de diriger et d'administrer propre à un gouvernement en ligne, permettant à celui-ci, grâce à l'utilisation des TIC, d'améliorer les services publics, de développer la responsabilisation et la transparence dans les relations entre les citoyens et l'Administration, tout en favorisant le développement d'une société de l'information et le processus de démocratisation qui l'accompagne.

La gouvernance électronique a donc pour but :

- D'améliorer la fourniture d'informations et de services,
- D'encourager la participation du citoyen au processus de décision,
- Rendre le gouvernement ou l'administration plus responsable, transparent et efficace.

Cela passe par une modernisation des organisations et le développement de nouvelles aptitudes professionnelles.

La gouvernance électronique ne se limite donc pas à la simple mise en ligne d'informations sur les sites Web des administrations publiques, elle nécessite une profonde reconfiguration de la structure et du fonctionnement des administrations. (OURGHI)

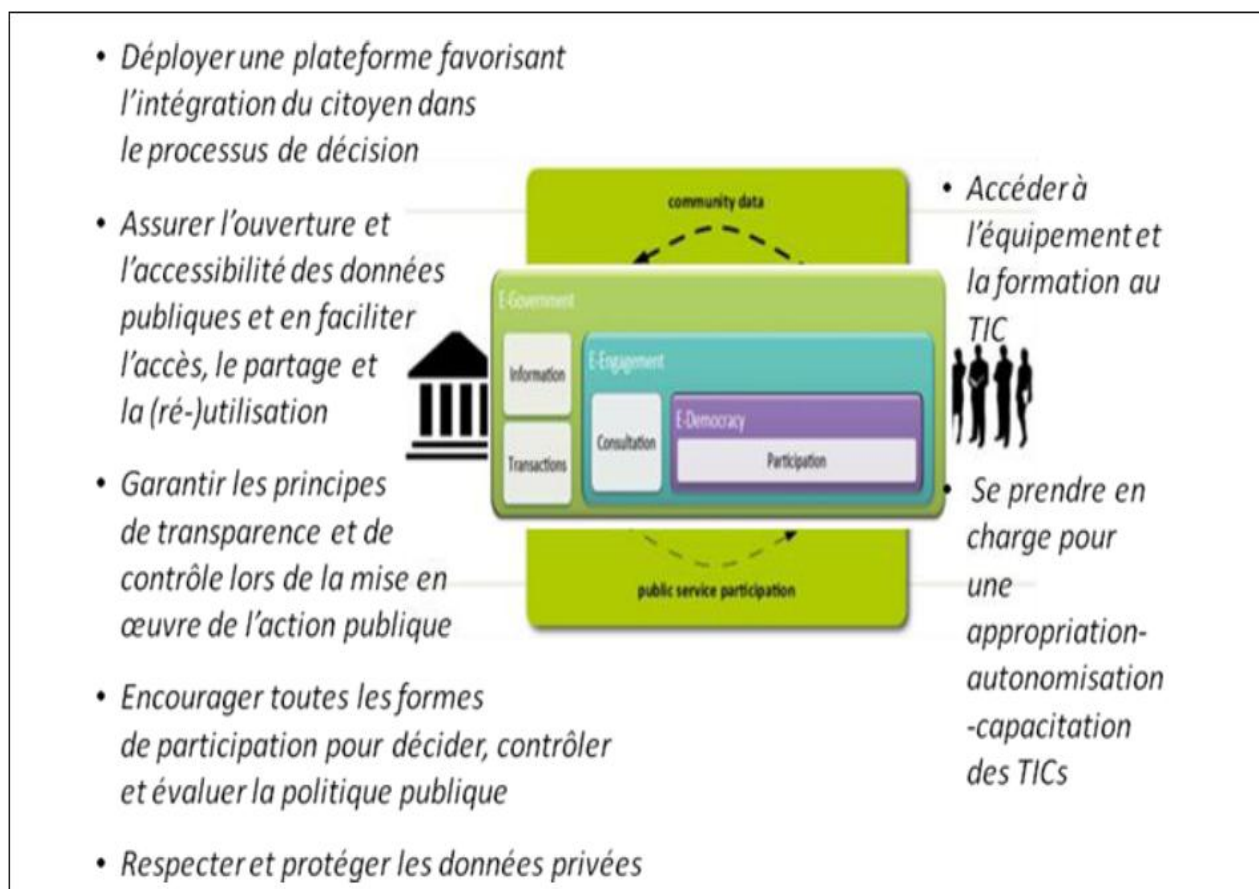


Fig : 03 Les bases de la gouvernance électronique (OURGHI)

2.3 Le gouvernement électronique

a) Définition

La recherche de l'OCDE affirme que l'e-gouvernement, consiste dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, dans le but d'améliorer la gestion des affaires publiques. Ceci mène à l'amélioration des services et à un plus grand engagement des citoyens dans le processus d'élaboration des politiques. » (OCDE 2003). Cette définition met l'emphase sur les outils utilisés (les TIC) et les objectifs recherchés avec une vision tournée davantage vers le citoyen que vers l'organisation. (OCDE, 2003)

Selon l'ONU « l'e-gouvernement peut être défini comme l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) pour améliorer les activités des organisations du secteur public et de leurs agents. De tels efforts peuvent être dirigés vers la prestation de services aux citoyens (« front office »), ou à la modernisation des pratiques du travail et à la réalisation et amélioration de l'efficacité opérationnelle des bureaux (back-office) ».

Alors on peut dire que le gouvernement électronique est l'utilisation de l'information et des technologies de communication pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets, des activités et des programmes gouvernementaux. Par conséquent, le noyau du gouvernement électronique est la technologie de l'information.

➤ L'interaction entre le 'gouvernement et le gouvernement' (G2G), implique le partage de données et la conduite des échanges électroniques entre acteurs gouvernementaux. Cela implique des échanges à la fois intra- et interinstitutionnels au niveau national, ainsi que des échanges entre les niveaux nationaux, provincial et local.

➤ L'interaction entre le 'gouvernement et les entreprises (G2B), englobe les transactions spécifiques aux affaires (par exemple les paiements effectués en ce qui concerne la vente et l'achat de biens et de services) ainsi que la fourniture en ligne de services axés sur les entreprises.

➤ L'interaction entre le 'gouvernement et les consommateurs ou citoyens (G2C), englobe les initiatives visant à faciliter l'interaction des gens avec le gouvernement en tant que consommateurs de services publics et en tant que citoyens. Cela comprend les interactions liées à la prestation de services publics, ainsi que la participation à la consultation et au processus de prise de décision.

Il apparaît donc clairement que l'e-gouvernement a un impact sur la chaîne de valeur des services gouvernementaux :

- Réduisant les ressources requises en entrée (moins de main-d'œuvre et moins d'effort physique);
- Réduisant les temps de traitement (réduction du temps d'exécution des services);

- Améliorant les sorties (augmentation du nombre de services);
- Améliorant les résultats (amélioration de la qualité de livraison des services). (Driss Kettani, 2014).

b) Le Statut d'E-gouvernement en Algérie

L'enquête des Nations unies sur l'e-gouvernement pour l'année 2012 révèle davantage le creux de la vague dans lequel se trouve l'Algérie en matière de services gouvernementaux liés aux TIC en direction des citoyens. Dans un Maghreb qui ne se porte pas tellement mieux. Ici, une lecture non exhaustive du rapport.

L'Algérie est classée à la 132e place mondiale dans l'« United Nations E-Gouvernement Survey 2012 » sur un ensemble 159 pays étudiés.

Dans cette liste, les Seychelles arrivent en tête des dix pays africains, avec un classement de 84e rang mondial. Suivis de Maurice (93e place mondiale), de l'Afrique du Sud (101e), de la Tunisie (103e), de l'Egypte (107e), du Cap-Vert (118e), du Kenya (119e), du Maroc (120e), Botswana (121e), et la Namibie (123e). En Afrique du Nord, la première place revient à la Tunisie, suivie de l'Egypte, du Maroc, de l'Algérie, et de la Mauritanie (181e). A noter que la Libye ne figure pas dans ce classement mondial de 2012 puisqu'au moment de l'enquête le pays était en situation d'affrontements militaires. Mais dans l'enquête de 2010, la Libye avait occupé la 114e place. (l'e-gouvernement, 2017).

c) Les domaines de e -gouvernement

L'e-gouvernement se décompose en 3 grands domaines :

- la e-administration (synonymes : administration en ligne, administration électronique cyber administration) qui est en fait l'application du e-gouvernement dans sa relation avec les citoyens et les entreprises en tant qu'administrés. C'est le domaine de la prestation électronique de service qui consiste à offrir aux administrés - citoyens et entreprises - la possibilité de procéder en ligne à leurs transactions avec l'administration publique.
- la e-démocratie (synonymes : démocratie en ligne, cyber démocratie) est l'axe du

e-gouvernement qui développe la relation avec le citoyen en tant qu'acteur politique. C'est le domaine du e-voting (ou vote électronique), mais aussi des forums de discussion pour permettre aux citoyens d'échanger et d'enrichir les débats politiques.

- La 'e-société est l'axe de développement des technologies de l'information et de la communication dans la société. (Driss Kettani, 2014)

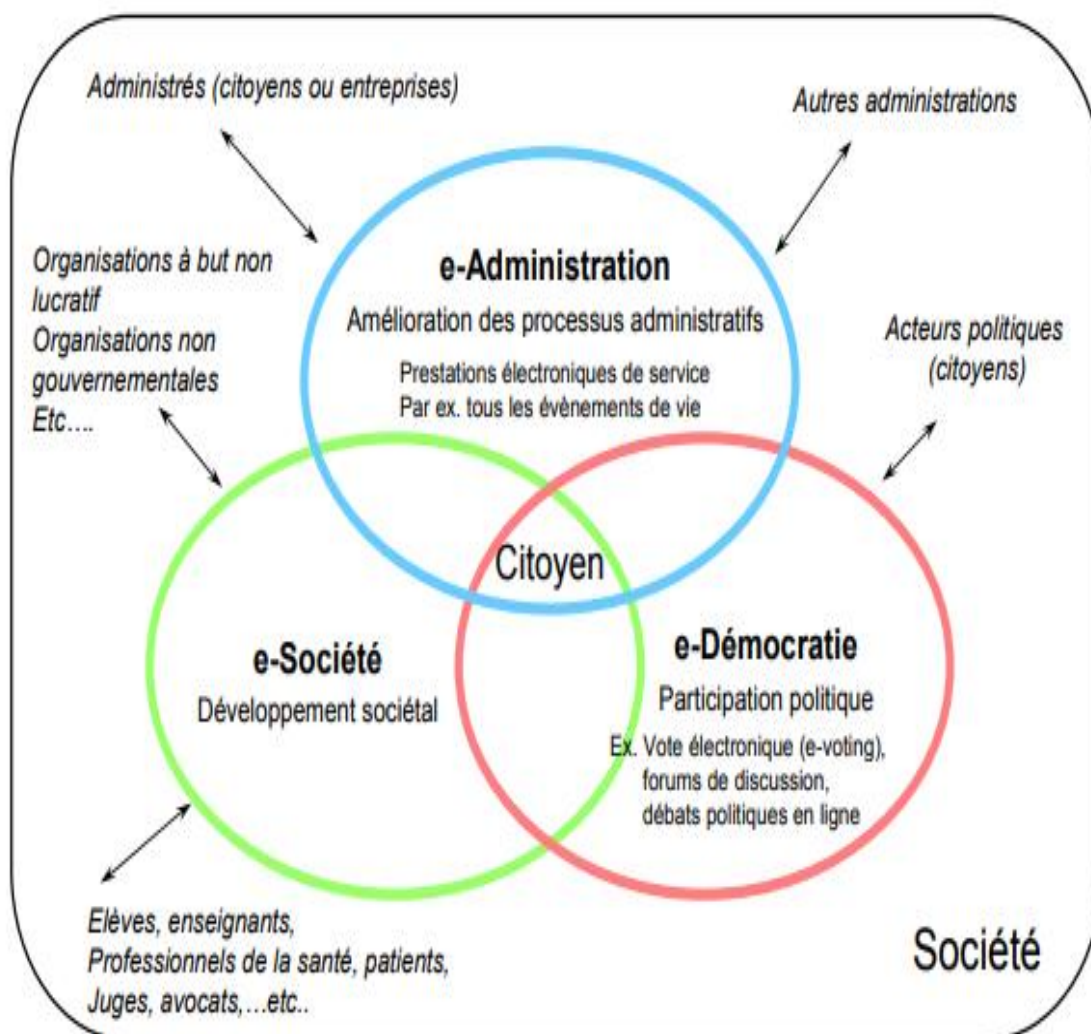


Fig : 04 Les trois grands domaines de l'e-gouvernement (Driss Kettani, 2014)

2.4 La stratégie d'une transformation numérique:

2.4.1 La stratégie (définition):

Le mot stratégie est dérivé du latin *strategia*, emprunté aux deux termes grecs: *stratos* (« armée ») et *agein* (« conduire »). Ceci dit, la première signification de stratégie est l'art de conduire les opérations militaires. (les définitions)

En d'autres termes, La stratégie est une combinaison de fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre une entreprise et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.

2.5 La transformation digitale et ma transition numérique :

2.5.1 Numérique vs Digital

Etymologiquement l'adjectif digital vient du latin *digitalis*, « qui a l'épaisseur d'un doigt », lui-même dérivé de *digitus*, « doigt ».

En anglais, *digit*, « chiffre », et *digital*, « qui utilise des nombres » ont aussi les mêmes origines latines. Pour ce même usage la langue française dispose de l'adjectif numérique, d'où la subtilité de sens entre les deux mots selon la langue.

Pour la langue française donc :

- Digital - qualifie ce qui se rapporte aux doigts, qui appartient ou qui est relatif aux doigts. Mais aussi par anglicisme synonyme de numérique.
- Numérique - relatif au nombre, qui se fait grâce à l'utilisation de nombres, qui est évalué en nombre.

Au final, bien que « l'Académie française et les Québécois aient donc opté pour le terme numérique (recherche académie,française)

Alors que dans le même temps le monde anglophone ainsi que les langues italienne et espagnole retenaient le terme digital, dans les usages, les deux termes sont utilisés en français.

L'un « digital » est davantage employé dans le monde du marketing, tandis que l'autre « numérique » est plus utilisé dans les secteurs à connotation plus technique.

Le numérique désigne l'ensemble des technologies qui font appel à un codage de l'information sous forme de suite de chiffres.

Le digital fait plutôt référence à l'usage, à l'usager dans son expérience de cette technologie numérique et à la mise en réseau des équipements grâce à internet. Avec le digital, on passe de l'autre côté de l'écran.

Elle implique bien entendu sa numérisation si celle-ci n'a pas encore eu lieu, mais elle ira ensuite plus loin. Qui dit digitalisation d'une entreprise dit mise en place de nouveaux canaux interne et externe de communication, valorisation de la culture collaborative et de la prise d'initiative, fonctionnement transverse au-delà des silos, agilité c'est dire réactivité et capacité d'adaptation des processus. (Auvaray, Jean-Mark, 2017)



Fig 05: La digitalisation d'une entreprise et leurs notions
(Auvaray, Jean-Mark, 2017)

2.5.2 Numérisation vs Dématérialisation

Dans la technologie numérique, les objets à traiter (image, son, signal) sont représentés par des suites de nombres binaires. La numérisation signifie « la transformation en données numériques », c'est-à-dire la description d'un document physique par un fichier numérique. Il s'agit en fait de l'acte de « dématérialisation ».

Une fois la substitution complètement réalisée, c'est-à-dire que tous les supports d'informations matériels d'une entreprise ou d'une organisation ont été dématérialisés (remplacé par des fichiers informatiques et des ordinateurs) on parle de « bureau sans papier » ou « zéro papier ». (Auvray, Jean-Mark, 2017)

Digitalisation, transformation digitale ou transition numérique

Sur le moteur de recherche Google, l'encyclopédie du libre Wikipédia de digitalisation renvoie directement à numérisation. (Digitalisation-wikipedia)

De même pour le Larousse français (Larousse, Définition: digitalisation - Dictionnaire de francais), digitalisation est synonyme de numérisation qui est l'action de numériser.

Certains disent que la transformation digitale représente l'impact que produit sur les entreprises et les organisations le fait que les gens et les objets soient interconnectés en permanence, en tout lieu et pour tous les usages.

Dans ce cas, la transformation digitale = L'impact du concept ATAWAD sur l'entreprise « concept ATAWAD - Any Time, Any Where, Any Device, (fig...) qui donne la possibilité d'accéder à tout ou partie d'un système d'information n'importe quand, n'importe où et avec n'importe quel outil connecté. Par extension à la dimension de contenu et à la possibilité d'accéder à l'ensemble des contenus de l'entreprise - Any Content, on parle parfois d'ATAWADAC. » (Auvray, 2018)

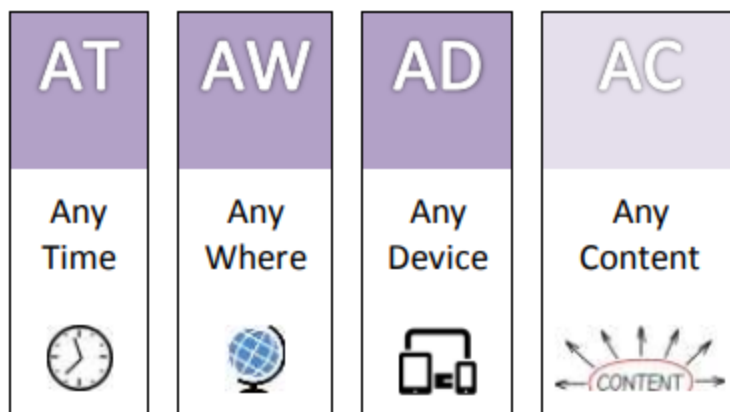


Fig 06 : Représentation du concept ATAWAD (Auvray, 2018)

D'autres préfèrent jauger la transformation digitale selon la capacité à utiliser le maximum des nouvelles technologies dans une organisation de travail adapté pour favoriser le business et pérenniser l'entreprise. Alors, la transformation digitale = L'utilisation maximale des nouvelles technologies.

Gilles Babinet entrepreneur et digital champion français, parle lui d'une révolution numérique et il estime dans son livre « l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité » (Gille, babinet, 2014) qu'il s'agit d'une nouvelle étape de l'humanité après les révolutions agricole, industrielle.

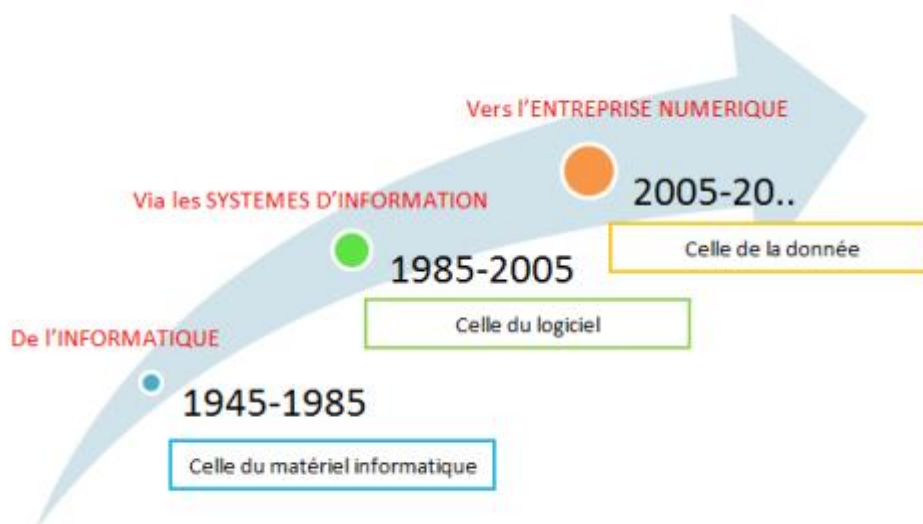


Fig07 : Les trois périodes significatives de l'informatisation (Auvray, 2018)

2.6 L'importance de la transformation numérique au sein de l'entreprise :

La transformation numérique est devenue une nécessité pour toutes les institutions et les organisations qui cherchent à développer et à améliorer leurs services et à faciliter leur accès aux bénéficiaires.

La transformation numérique diminue les coûts et les efforts considérables, améliore l'efficacité opérationnelle et l'organisation, améliore la qualité et simplifie les procédures, et crée des opportunités pour des services créatifs et innovants en dehors des méthodes traditionnelles.

La transformation numérique est d'abord une chance, une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs. (La transformation digitale).

CHAPITRE II :

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Parie 1 : Cadre méthodologique

1 Approche méthodologique

1.1 Paradigme épistémologique

D'après Piaget ,1967 qui définit l'épistémologie « comme l'étude de la constitution des connaissances valable ». (massinissa, 2018)

Les recherches en sciences de gestion se classent habituellement parmi un des trois grands paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme , l'interprétativisme ou le constructivisme.

D'après l'approche constructiviste, la recherche en science de gestion est plutôt un projet et non un objet selon (Moigne 1995) et ceci par le biais d'intervention des acteurs au sein de l'organisation.

Les sciences de gestion sont définies comme une science de l'action où l'intervention en gestion est considérée comme un projet d'action.(Benaissa 2001)

La réalité pour les constructivistes se construit par les acteurs impliqués et par les interprétations qui se construisent grâce aux interactions.

C'est sur la base de la nature construite de l'objet que de nombreux travaux renvoient au constructivisme.

En s'inscrivant dans la recherche en gestion, notre étude se construit à travers des actions menées par processus et donc nous nous inscrivons dans une optique constructiviste.

1.2 Démarche inductive

« la question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé singulier des énonces généraux, les intuitivistes répondent :on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférences inductive , c'est à dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelles ». (yasmine, 2018)

2 Le type de recherche

Afin de répondre au besoin de la direction, nous avons été présentés par le la sous-direction « la direction étudiée » entant qu'individu actif dans la résolution des problèmes de

communication. Ainsi la recherche dans laquelle nous nous inscrivons, est de type « Recherche-action ».

La recherche-action est vue comme processus interactif, est définie comme une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique.(Lewin 1951)

3 La Méthode de recherche

Nous avons adopté la méthode qualitative, qui vise à comprendre le phénomène d'étude et d'établir le sens des propos recueillis, ou de comportements observés, et de décrire les différents aspects liés à notre thème ; à savoir, une stratégie de bonne gouvernance de communication à l'aide des TIC .

L'adaptation de ce type de méthode, permet d'obtenir des résultats des informations fiables et des résultats transparents.

4 Les techniques de collecte les données

La recherche qualitative recourt a des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers (étude de cas, observation, analyse qualitative de contenu, entretien semi structuré ou non structuré, etc.).il ne fournit pas d'emblée des données chiffrés.ses analyses peuvent se borner à être des descriptions, des énumérations ou déboucher sur des classifications, sur l'établissement de nouveaux liens entre des variables, sur des comparaisons. » (Paul, N'Da, 2015)

Pour la collecte d'informations, nous avons réalisé une étude documentaire, une étude qualitative.

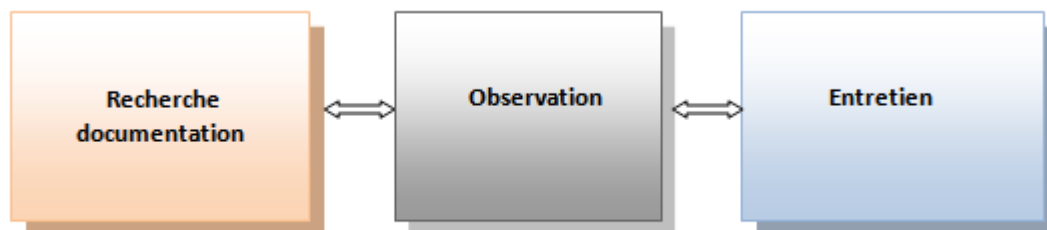


Fig 08 : Méthodes de collecte de données au cours de la période de recherche

Source : fait par nous même

4.1 Étude documentaire

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des publications disponible dans la bibliothèque de l'ENSM ou sur internet, qu'elles soient livres, articles, papiers, rapports, thèses qui ont traité notre problématique.

Lors de notre passage chez le ministre de finance on a aussi pu avoir accès à des documents à la bibliothèque interne, qui nous ont permis de décrire et présenter la direction ciblée. Et pouvoir avoir les informations nécessaires des différentes fonctions des employés et avoir idée sur leur communication interne et externe.

4.2 L'observation

Tout travail scientifique commence par une observation de la réalité, ou d'un aspect de cette dernière. « L'observation est une posture réclamant à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation ». (Henri Peretez, 1998)

L'observation aussi est définie comme, « la constatation exacte d'un fait, à l'aide de moyens d'investigation et l'étude appropriée à cette constatation ». (Le petit Larousse, 2003)

Nous avons opté pour l'observation non participante ; Cette technique a été utilisée durant les visites que nous avons effectuées, lors de la pré-enquête, dans la direction ciblée pour mieux comprendre le fonctionnement ordinaire d'un milieu du travail, et préciser les nuances d'une terminologie qu'il comprend au cours de l'entretien.

4.3 L'entretien

Pour Labov et Fanshel, l'interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B (Kakai 2008) .

L'entretien permet à la personne interrogée de s'exprimer assez librement sur un sujet. Elle peut ainsi livrer son opinion, ses modes de pensées et, au travers de ses représentations mentales.

Et dans notre étude au sein de la DMSB on a choisi l'entretien semi-directif pour rassembler des informations, des faits et des opinions des personnes interrogées sur notre sujet concernant la digitalisation et la transformation numérique dans le cadre de la gouvernance électronique et l'utilisation des TIC .

PARTIE 2 : Discussion et résultats

1 Diagnostic de l'existant

1.1 Processus des livrable

Au sein de la direction (DMSB) dans laquelle notre étude est réalisée, s'occupe essentiellement des livrables, avec les différentes phases en commençant par l'établissement des cahiers des charges jusqu'à la validation du produit livré, et cela passe par un processus concernant certaines sous directions.

Les livrables passent par plusieurs étapes, ils seront étalés au fur et à mesure :

Au sein de la direction (DMSB), il existe trois sous directions qui s'occupent conjointement des livrable et des contrats ainsi que les avenants qui sont générés par ses mêmes contrats, ainsi que certaines directions directement ou indirectement liés à ce processus

1.2 Collecte d'information sur le processus :

1.2.1 Les composantes du processus :

- **La direction (DMSB)**
- **La sous-direction de la mise en œuvre des nouvelles procédures :**

Ils l'appellent la sous-direction des métiers, elle s'occupe :

- **La sous-direction de la mise en œuvre de la composante informatique liée à la réforme**
Charger des livrables.
- **La sous-direction de la coordination des réformes budgétaires**

La communication et la formation.

- **Le fournisseur des livrables (consultant)**
- **La direction Informatiques.**
- **La CTI : Comité des thématiques informatique**
- **La CFI : comité fonctionnel est technique**

1.2.2 La collecte d'information sur la performance :

D'après bouquin (2004), mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : « économie, efficience et efficacité »

Selon Paturel, le modèle 3E, fournit une approche de la performance globale et des indicateurs de mesure qui peut être déployée sur toutes les entreprises.

- ✓ L'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs (faire ce qu'il faut),
- ✓ L'efficience est la capacité à utiliser au mieux les ressources de l'organisation (faire bien),
- ✓ L'effectivité est la capacité à satisfaire les parties prenantes internes et externes à l'organisation (chercher à satisfaire). (L'apport du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise).

Dans notre recherche il est important de savoir l'existence des indicateurs de performance au sein de la DMB et toutes les directions associées et d'après notre entretien et notre observation on a trouvé :

- Les exigences du travail et de sa finalisation d'une manière efficace sont absentes au niveau des directions, et la relation entre eux est rigide.
- Les courriers officiels ne reçoivent pas de réponse seulement s'ils sont signés par le directeur. (La validation de la hiérarchie)
- La diversité des niveaux administratifs ce qui fait que les transactions prennent du temps.
- Le manque d'effectifs au niveau de la DMSB de la mise en œuvre de la composante informatique liée à la réforme.
- la sous-direction car le recrutement est bloqué depuis 2015.
- Un technicien et programmeur au niveau de la sous-direction de la mise en œuvre de la composante informatique liée à la réforme exerçant plusieurs activités, ce qui affecte sur l'efficacité du travail.
- Les responsabilités sont floues et non définit.

1.2.3 Les contraintes liées à l'utilisation des TIC

L'organisation est guidée dans ses actions par des objectifs qu'elle doit déterminer et réaliser avec efficacité. Ces objectifs consistent principalement à maximiser la valeur apportée : aux partenaires, aux salariés.

Cette capacité à fixer et à réaliser ses objectifs de la bonne manière est appelée performance qui peut être fortement influencée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) utilisées. En effet, les TIC peuvent améliorer le fonctionnement de l'organisation, mais pour adapter ses technologies on trouve toujours des contraintes qui la rendent de plus en plus difficile à appliquer.

Et à partir de notre étude et après l'entretien et l'observation, nous avons appris qu'il y a plusieurs barrières internes et externes qui freinent l'adoption des TIC, nous allons les classer comme suit :

Des obstacles humains et sociaux : Se présentent sous la forme de :

- manque de compétences ;
- manque de sensibilisation sur l'intérêt réel des TIC ;
- manque de la culture de travail collaboratif ;
- Manque de volonté de mettre en œuvre le projet de numérisation ;
- Manque de prise de conscience et de compréhension de l'importance des technologies de l'information et de la communication par les dirigeants ;
- Le manque de sensibilisation,
- la peur d'un technocrate qui exerce le pouvoir en vertu de sa compétence technique.

Des obstacles politiques

Malgré la vision politique de modernisation et de développement des secteurs publics et ses stratégies conformes au développement technologique des pays du monde et l'amélioration de l'image des institutions gouvernementales et aussi renforcer les relations entre les citoyens et le gouvernement ; mais ce que nous avons remarqué, c'est que tous ces efforts n'affectent pas la réforme administrative et l'optimisation des conditions de

travail , et nous ne trouvons pas une véritable vision politique et donc un manque de soutien du gouvernement .

Des obstacles juridiques (la réglementation)

Il n'y a pas de loi ou un décret qui alloue un budget pour moderniser le travail et s'adapter à l'évolution technologique rapide du monde, en particulier les relations du ministère avec les organismes internationaux, ce qui oblige ce changement à s'aligner sur son style moderne.

Malgré la volonté au niveau de la DMB d'utiliser des techniques numérisées pour faciliter les transitions entre les différentes directions par mail et envoi des dossiers en format électronique à l'aide de « scanner » cela nécessite « la signature électronique » qui est un mécanisme permettant de garantir l'intégrité d'un document électronique et d'en authentifier l'auteur, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier , Cette action doit être précise et prudente .

Des obstacles techniques

- les pannes des ordinateurs et pour les réparer ou les remplacer par des nouveaux ça prend beaucoup de temps.
- le manque de personnel qualifié en informatique et digitalisation.
- S'appuyer sur des techniques anciennes basées sur la paperasse.
- Les administrateurs ne maîtrisent pas les logiciels de gestions comme « le workflow » car il est en anglais et la formation est insuffisante.

Des obstacles Economique

D'après les réponses sur les différentes questions dans notre entretien de recherche concernant les obstacles, on trouve aussi un facteur économique qui freine l'adoption des TIC dans les directions du ministère.

Le coût des TIC est un obstacle important dans un projet de transformation au sein d'un établissement public, Cela montre qu'il n'y a pas une vision économique sur le rôle

des TIC sur la réduction des coûts liés à la gestion bureaucratique basée sur des nombreuses procédures administratives qui dépendent d'une énorme quantité de paperasse et sa fourniture.

1.2.3 Les outils de la communication

Selon nos entretiens au sein de la direction des budgets on a relevé quelques outils de communication utilisées que ce soit en transversal ou bien en amont expliquer comme suite :

➤ **Communication interservices :**

C'est une communication horizontale entre le personnel des différents services pour des tâches à accomplir,

- Les emails.
- les appels téléphoniques.
- le courrier papier.
- le contact direct.

➤ **Communication hiérarchique :**

Elle obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef à son subalterne hiérarchique et vice-versa.

Dans notre cas elle est essentiellement par courrier papier qui est officielle et cela met beaucoup de temps de réponse ainsi que la validation physique du courrier (cachet et la griffe du directeur).

On trouve aussi des emails dans ce sens mais sa reste juste pour informer.

➤ **Communication externe :**

C'est entre la direction et le fournisseur des livrables, et les consultants pour les différents avenants, et c'est essentiellement par mails ou des appels téléphoniques selon l'urgence du travail à réaliser.

Dans ce qui a été constaté sur ses moyens de communications et même le processus dont il dépend on a relevé quelques contraintes qui sont :

- La visibilité des activités n'est pas vraiment claire pour tous les services concernés.
- Le temps d'échange d'information est proportionnellement lent.
- L'attente de validation par la hiérarchie représente un temps mort qui est répercuté sur l'efficacité du travail.
- Le temps d'attente des réponses assez considérable qui met le reste des services dans l'attente.
- Les outils de communication utilisés ne répondent pas vraiment au besoin actuel.

D'après le Compte tenu du processus relevé par nos soins via toutes celle collecte informationnelle on a vu que :

- L'expression des besoins collectés concernant la réforme budgétaire prennent beaucoup de temps à cause de tous les services concernés qui ne sont en aucun cas connecté entre eux d'une façon efficace.
- Les délais de traitement des livrables est assez lent à cause de la politique hiérarchique du ministère.
- Le manque du personnel pour certaine taches, qui rends les choses plus difficiles à faire et constitue une charge de travail en plus pour les services concernés.
- Les moyens de communication utilisés ne répondent pas vraiment aux besoins actuels à l'air du digital.
- Le manque de compétences dans certaines disciplines qui ralenti considérablement le processus.

1.3 La cartographie de l'existant :

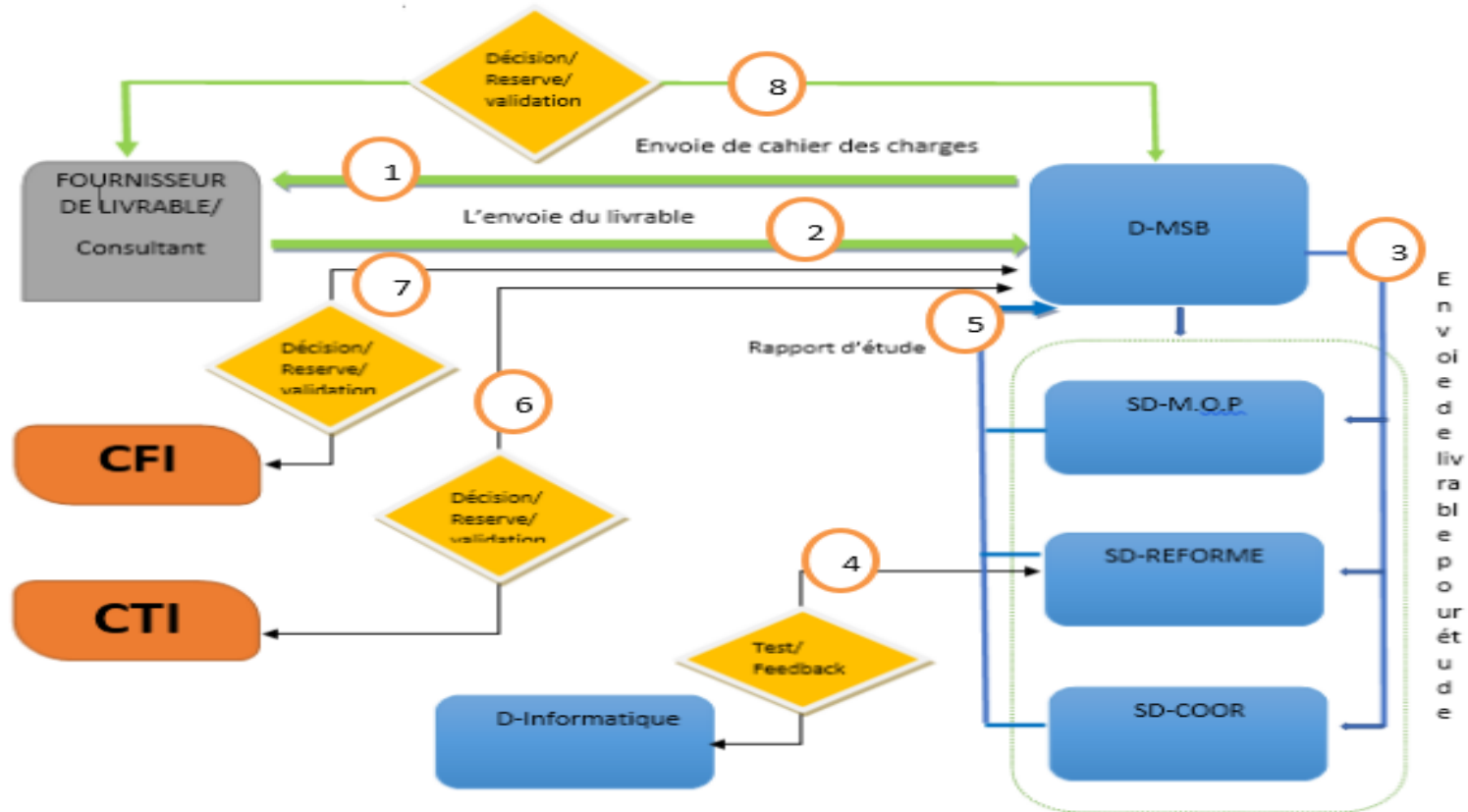


Fig 09 : la cartographie de l'existant

Source : fait par nous même

Commentaires :

1- Expression du besoin :

Présenté sous forme d'un cahier des charges élaboré par la l'ensemble des services concernés afin de répondre aux besoins précise en matière du livrable souhaité.

2- Envoie du contrat et un guide pratique d'utilisation du livrable pour étude et validation.

La DMSB prend en charge l'étude et réparti les différents aspects du livrable aux directions concernées.

3- Envoie des aspects du contrat aux directions appropriées pour étude :

Chaque direction prend en charge sa partie d'expertise pour étude

4- La sous-direction de la réforme fait appel à la direction informatique pour effectuer des tests sur le livrable et envoie de ce dernier son rapport.

5- Envoie des trois sous-directions leurs rapports d'étude a la DMSB .

6- La DMSB provoque une réunion du CTI pour siégé sur la validation des livrables et envoie son rapport détaillé.

7- DMSB provoque une réunion du CFI pour siéger sur la validation des livrables et envoie son rapport détaillé.

8- La DMSB envoie son rapport final au consultant

Dans toutes ses démarches le facteur du temps et la validation de la direction sont deux contraintes majeures qui prennent beaucoup de place dans ce traitement des livrables au sein de la DMSB en interne, ainsi que la validation de la hiérarchie au-delà de la DMSB, qui impose un total respect de la chaine de traitement séquentiel.

1.4 Proposition des Solutions

1.4.1 Modélisation d'un nouveau processus :

Elaboration d'une plateforme de communication pour le traitement des livrables en tant -que solution de rechange par rapport au traitement effectuer au sein de la DMSB.

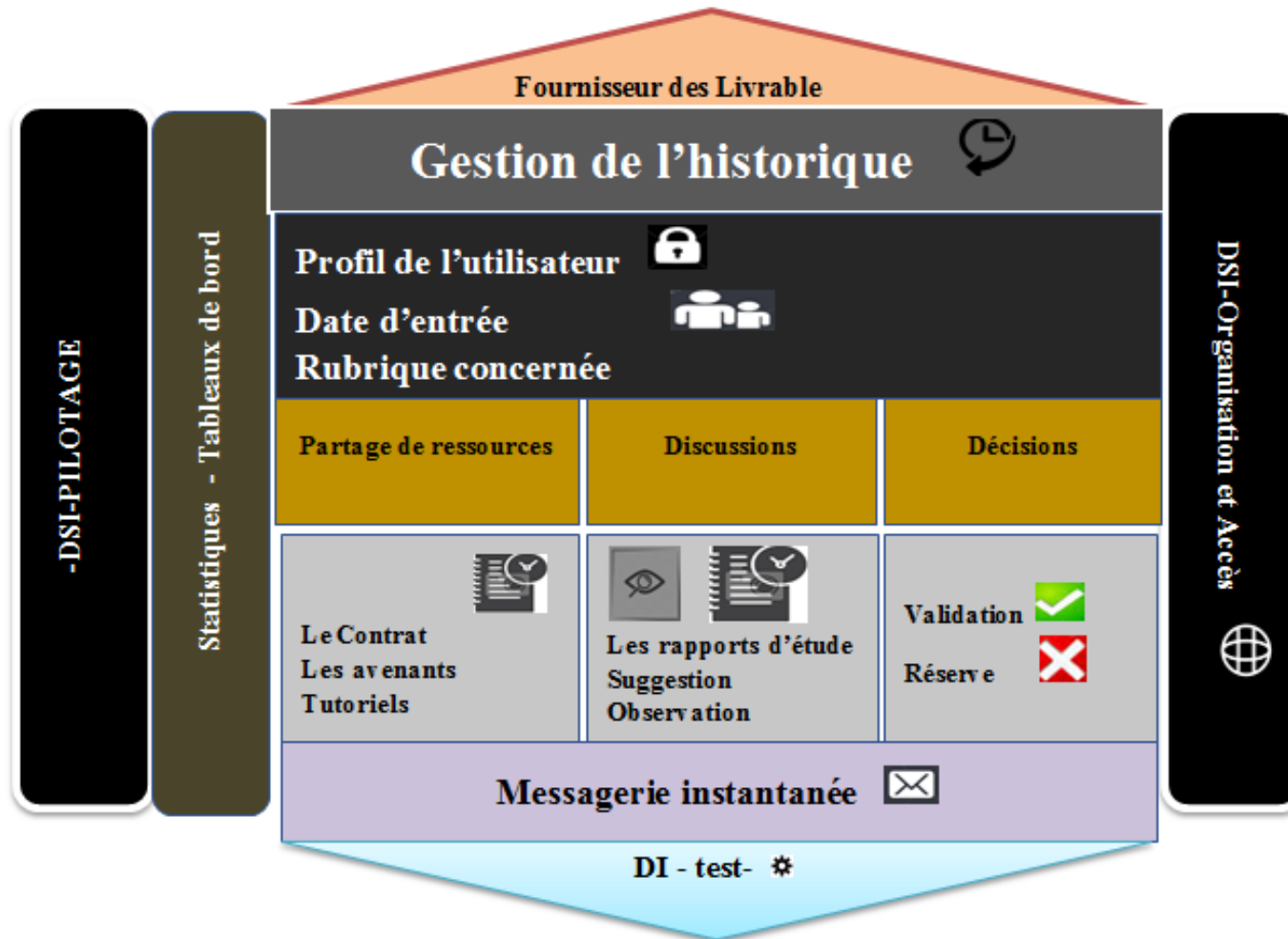


Fig 10 : élaboration d'une plateforme de communication
Source : fait par nous même

Comme le démontre le diagramme ci-dessus, une plateforme virtuelle en interne qui jouera le rôle d'intermédiaire pour le traitement des livrables entre différentes parties prenantes de ce processus, qui va être géré par la Direction des systèmes d'information au sein du ministère des finances comme étant une tâche parmi d'autres.

La plateforme collaborative comprendra ce qui suit :

- 4 volets principaux ;

A- Traitement

➤ **Partage de ressources :**

- Qui va contenir les différents contrats de livrables à sujet d'étude,
- Les avenants qui suivront comme étant des mises à jours aux livrables,
- Les tutoriels (guide pratique d'utilisation mis a disposition pour les utilisateurs).
-

➤ **Discussion :**

- Le dépôt des différents rapports d'études des sous directions concernées.
- Les suggestions d'amélioration ou remarque.
- Les observations diverses sur d'autres aspects d'une manière globales.

➤ **Décision :**

- Dépôt des décisions des différentes directions ainsi que les comités ;
- Les réserves exprimées par les comités.

B- Pilotage

➤ **Statistique et tableau de bord :**

- Consiste à répondre aux besoins de la plateforme en mis à jour et une évaluation continue de sa performance,

- Charger d'élaborer des tableaux de bord trimestriels sur toutes les activités effectués au niveau de la plateforme.
- Donner des statistiques d'utilisation sur la plateforme,

C- Organisation et accès

➤ **L'organisation :**

- Le volet organisationnel de la plateforme et désigne.

➤ **Gestion des accès :**

- Administration des accès et contrôles,

D- Communication :

- Consiste à mettre en ligne les parties prenantes en communication mailing ou discussion direct.

Il nous reste deux parties externes représenté sur le schéma ci-dessus qui sont présentés par :

- Le consultant.
- La direction information.

Qui pourrons avoir des outputs via la plateforme en ce qui concerne le résultat du traitement.

Alors :

Cette plateforme collaborative va remédier aux deux principales contraintes qui sont :

- La perte du temps causé par les envois des courriers entre les directions et services.
- L'attente de validation de la hiérarchie qui représentait un temps mort dans les délais de traitement des Livrables.

En donnant les accès aux responsables des directions pour pouvoir déposés leurs rapports d'étude et avoir aussi un visuel sur l'avancement des activités des autres directions et de réagir en conséquence à temps réel.

Avec cette plateforme on élimine le maximum de contrainte posé dans notre étude de l'existant que certaine directions subis dans leurs traitements de livrable que ce soit sur le côté technique et managérial et même hiérarchique.

CONCLUSION

On a débuté notre étude par un constat établi par une étude de l'existant au sein de la direction de modernisations des systèmes budgétaires au niveau du ministère des finances, sur un sujet pertinent qui est le traitement des livrables et le processus émanant de ce même traitement et les services concernés.

On a pu soulever quelques contraintes liées à ce traitement, et essayer d'apporter une réflexion sur ses démarches et en suggérant une solution à ses contraintes, en s'appuyant sur une stratégie de communication conforté par une solution technologiques qui réponds aux besoins du travail à effectuer, pour une meilleure gouvernance électronique dont fait le sujet de notre étude, et démontrer les conséquences sur les modèles de responsabilité et de gestion à l'aide de ses outils.

Espérons ce modeste travail sera un plus pour la direction de modernisation des systèmes budgétaires et qui pourra être extrapoler pour d'autres directions pour d'autres processus.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- Gille, babinet. (2014). *l'ère numérique,un nouvel age de l'humanité:cinq mutations qui vont bouleverser notre vie*. paris
- Paul, N'Da. (2015). *recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*. L'haramattan.
- Le petit Larousse*. (2003). france.(accée le 5 mars 2018)
- Auvray, J.-M. (2018). Définition et mise en oeuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de tpe MPI/PME,ETI:proposition d'une démarche d'analyse et de transformation. Dumas.
- BAKKOUR, D. (2013). un essai de définition du concept de gouvernance.
- Benaissa, H. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ? Faculté des Sciences de l'administration Université Laval .
- benletaif. (1998). *l'état et les entreprises publiques en tunisie la mutatiioon du controle*. tunis.
- digital transformation improves public service. (s.d.). Récupéré sur [https://www.malomatia.com/news/digital transformation improves public service](https://www.malomatia.com/news/digital%20transformation%20improves%20public%20service)(accés le 07 fevrier 2019).
- Digitalisation-wikipedia. (s.d.). Récupéré sur <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Digitalisation&redirect=no>(accés le 22 fevrier 2019).
- Driss Kettani, B. M. (2014). L'e-gouvernement pour la bonne gouvnrance dans les pays endeveloppement : l'experience du projet e- Fez. canada.
- finances, s. d. (2015). organisation de la direction generale de budget ,administration centrales et services deconcentrales. alger.
- Henri peretez. (1998). *Les méthodes en sociologie:l'observation,la découverte*. paris.
- journal officiel de la republique algerienne n°75,article 3. (2007, decembre 2).
- Kakai, H. (2008, Février). Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire. 1. Université de Franche-Comté, France.
- L'apport du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise. (s.d.). Récupéré sur <https://fr.slideshare.net/Redntic/apport-control>(accée le 12 avril 2019).

La transformation digital. (s.d.). Récupéré sur <http://www.eluceo.fr/la-transformation-digital>(accès le 22 mars 2019).

lamamra, a. r. (s.d.). l'administration électronique du service public .

Landier, A. (2014). *Du rattrapage à la transformation : L'aventure numérique, une chance pour la France*. point de vue d'expert. In Roland Berger.

Larousse, Définition: digitalisation - Dictionnaire de français. (s.d.). Récupéré sur <http://www.larousse.fr/francais/digitalisation/25508>(accée le 2 mai 2019).

l'e-gouvernement, l. i. (2017).

les definitions. (s.d.). Récupéré sur <http://lesdefinition.fr>(accé le 05 avril 2018).

Lewin. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. .

MASSINISSA.(2018) .digitalisation du processus reporting controle qualité .

Moigne, L. (1995). *Les épistémologies constructivistes:Que sais-je*. Paris: PUF.

OCDE. (2003). *the e-govrment imperative:main findings,policy Brief*. Récupéré sur www.ocde.org(accée le 22 mars2019).

OURGHI. (s.d.). *prsentation les bases de la gouvernance électronique*.

Piaget. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

recherche academie, f. (s.d.).

recherche académie,française. (s.d.). <http://academiefrancaise.fr/search/num%c3%A9rique>.(accée le 22 avril 2019).

yasmine, T. (2018). *essai d'optimisation du processus métier par l'amilioration de flux d'information*.

ANNEXE 01
GUIDE D'ENTRETIEN

Trame du questionnaire

Suivre les démarches process de la direction concernée.

- Q.1 Quelles sont les directions directement liées à votre service ?
- Q2. Quels sont les services liés au votre ?
- Q3. Quels sont les moyens de communications que vous utilisez).
- Q4. Quelles sont les fréquences des moyens utilisés ? (Citer du plus important au moins important)
- Q5. Quels sont les process de communication mis en place ?
- Q6. Est-ce que vous adoptez une stratégie bien précise ?
- si OUI la quelle ?
- Q7. Dans la direction étudiée, quelles sont les activités que vous réaliser et a quelle fréquence ?
- Q8. Quels sont les partenaires externes liés à cette direction (étudiée). ?
- Q9. Est-ce que vous respectez la répartition des taches a la lettre ?
- Q10. Est-ce que vous avez un schéma de communication interne ?
- Q11. Est-ce que vous avez un schéma de flux informationnel ?
- Q12. Les logiciels utilisés, est ce qu'il est en mode réseau ou non ?
- Q13. A quel niveau se fait la validation de vos démarches ?
- Q14. Est-ce que vous respectez les deadlines ?
- Si NON est ce que c'est fréquent ?
- Q15. Quel est l'apport du digital dans vos services ?
- Q16. Est-ce que vous sentez qu'il y'a une perte du temps dans vos démarches ?
- Si OUI, à quel niveau ?

