

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En Vue De L'Obtention D'Un Master Académique

En « Management Financier D'Entreprise »

Thème

La réforme budgétaire en Algérie

État des lieux et perspectives

Elaboré Par :

BOUCHETA FERIEL

Encadré par :

Dr.HORRI AMAR

Année universitaire : 2024 / 2025

Résumé

Ce mémoire porte sur la réforme budgétaire en Algérie, engagée avec la mise en œuvre de la Loi Organique n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances. Cette réforme s'inscrit dans un ensemble de mesures structurelles visant à moderniser la gestion publique et à renforcer l'efficacité de l'action administrative. L'étude se concentre sur la manière dont le ministère des Finances s'approprie les principes et outils introduits par la gestion axée sur les résultats (GAR), un élément central de cette réforme. Pour atteindre cet objectif, une approche principalement qualitative a été adoptée, fondée sur l'analyse des perceptions des acteurs concernés et la comparaison entre les objectifs fixés par la réforme et leur application concrète. Ce travail met en lumière les avancées réalisées, les difficultés rencontrées sur le terrain ainsi que les conditions nécessaires pour assurer la pérennité et le succès de cette réforme dans le contexte algérien.

Mots clés : réforme budgétaire, loi n°18-15, GAR, budget programme, indicateurs de performances, responsabilité.

Abstract

This thesis addresses the budgetary reform in Algeria initiated by Organic Law No. 18-15 of September 2, 2018, concerning finance laws. The reform aims to modernize public management and improve administrative efficiency. The study focuses on how the Ministry of Finance adopts the principles and tools of results-based management (RBM), a core element of the reform. A mainly qualitative approach was used, analyzing the perceptions of involved actors and comparing the reform's objectives with their practical implementation. The research highlights progress made, challenges faced, and conditions needed to ensure the reform's sustainability and success within the Algerian context. It underlines the importance of mastering budget management tools and strengthening organizational capacities to meet transparency, accountability, and efficiency demands.

Keywords : budgetary reform, law n°18-15, results-based management (RBM), program budgeting, performance indicators, accountability.

ملخص

تناول هذا البحث موضوع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، الذي أطلقه القانون العضوي رقم 18-15 بتاريخ 2 سبتمبر 2018 والمتعلق بقوانين المالية. يهدف الإصلاح إلى تحديث الإدارة العمومية وتحسين كفاءة العمل الإداري. تركز الدراسة على كيفية استيعاب وزارة المالية لمبادئ وأدوات إدارة الأداء المرتكزة على النتائج، وهو العنصر الأساسي في هذا الإصلاح. تم اعتماد منهجية نوعية بالأساس، من خلال تحليل تصورات الفاعلين المعنيين ومقارنة أهداف الإصلاح مع تطبيقها العملي. يبرز البحث التقدم المحرز، التحديات التي تواجه التنفيذ، والشروط اللازمة لضمان استدامة ونجاح الإصلاح في السياق الجزائري. كما يؤكد على أهمية التمكن من أدوات تدبير الميزانية وتعزيز القدرات التنظيمية لتلبية متطلبات الشفافية، المساءلة، والكفاءة

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الميزانياتي، القانون العضوي رقم 18-15، إدارة مرتكزة على النتائج، الميزانية حسب

البرامج و المساءلة .

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie le dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté, la patience et la force pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon encadrant : Dr.Horri AMAR, pour ses précieux conseils et orientations. Sa disponibilité, sa rigueur, sa compétence et sa patience m'ont apportée un aide précieux dans la réalisation de mon travail.

Je suis profondément reconnaissante envers le personnel de ministère des finances , en particulier madame « Yasmine bacha » et madame « Hamzaoui Faiza » , et mon tuteur de stage « Mr Ahmed Sayem » , pour leurs soutien inestimable et leur contribution essentielle à ma recherche .

J'exprime également ma gratitude envers les professeurs et enseignants qui ont accepté de faire partie du jury pour évaluer ce mémoire.

À ma mère et mon père, pour leur amour inconditionnel, leur soutien moral et leurs encouragements constants. Leur présence à mes côtés a été une source de motivation inépuisable.

À ma sœur, qui m'a toujours soutenue et encouragée dans mon parcours académique.

Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, je vous adresse mes sincères remerciements.

Table des matières	
Introduction générale	X
1. Contexte de l'étude	1
2. Importance du sujet	1
3. Objectif de l'étude	2
4. Problématique de l'étude	2
5. Méthode et articulation de la recherche	2
Chapitre 1	1
Revue de littérature et cadre conceptuel	1
Section 1 : Revue de littérature	4
Section 2 : cadre conceptuel	10
1. La définition du budget de l'état	10
2. L'ancien système budgétaire en Algérie	11
2.1 La gestion budgétaire traditionnelle (classique) basée sur les moyens	11
2.2 Les principes budgétaires	12
2.3 Les limites de système budgétaire classique	13
3. Le cadre théorique de la réforme budgétaire	14
3.1 Origines et contexte historique de l'émergence du nouveau management public	15
3.2. La définition du nouveau management public	15
3.3. Les différentes pratiques de nouveau management public	16
3.4 La modernisation de l'Etat et l'application du NMP en Algérie	17
3.5 L'alignement de la réforme budgétaire sur les standards internationaux	18
4. Le cadre juridique et réglementaire de la réforme budgétaire	21
4.1. Les objectifs de la LOLF	22
4.2. La nature juridique	22
4.3 La Structure interne et architecture de la LOLF n°18-15	23
4.3.2. Les principes budgétaires fondamentaux énoncés par la LOLF	24
5. La gestion axée sur les résultats GAR comme logique directrice de la LOLF	27
5.1 Les avantages de la GAR	27
5.2. Une catégorisation des recettes budgétaires	29
5.3 Une catégorisation des charges budgétaires	29
5.5 Le Cycle budgétaire	35
6. Le rôle de l'agent public	40
6.1 Dans l'ancien système ou la logique des moyens	40
6.2 Dans le nouveau système axé sur les résultats	41

7. Le calendrier de la mise en œuvre de la LOLF n°18-15 en Algérie	44
8. La composante comptable de la réforme budgétaire	45
Chapitre 2.....	46
Cadre méthodologique et organisationnel.....	46
Section 1 : cadre méthodologique	50
1. Positionnement épistémologique	50
2. Approche méthodologique	50
3. méthode de recherche.....	51
4. Les Outils de collecte des données	51
4.1 L'entretien	51
4.2 L'observation.....	53
4.3 Analyse documentaire	53
5. Analyse et traitement des données	53
5.1 Outil d'analyse des données	54
5.2 Etapes de traitements des données	54
Section 2 : cadre organisationnel.....	55
1. présentation du Ministère des finances.....	55
2. Missions de ministères des finances	55
3. la Direction générale du budget (DGB)	57
3.1 Les missions principales de la DGB	57
3.2 La structure organisationnelle de DGB	57
Chapitre 3.....	59
Analyse des résultats et discussion	59
Section 1 : présentation des résultats.....	60
1.1 Présentation de participants interviewés	60
1.2 Traitement et analyse des données.....	61
Section 2 : Discussion des résultats.....	71
3. Les suggestions	Error! Bookmark not defined.
4. Les limites de recherche	75
Conclusion générale	73
BIBLIOGRAPHIE.....	76
LES ANNEXES.....	81

Liste des tableaux

Tableau 1 : les différentes fonctions de NMP	16
Tableau 2 : Relatif au calendrier de mise en œuvre de la LOLF durant l'année 2021	44
Tableau 3 : Présentation des interviews réalisées	60

Liste des figures

Figure 1: La nature du budget	10
Figure 2: comparaison entre l'ancienne et la nouvelle spécialisation des crédits.....	25
Figure 3: la démarche de performance.....	28
Figure 4: exemple d'un portefeuille programme et ses subdivisions.....	31
Figure 5 : le cycle budgétaire	36
Figure 6: nuage des mots correspondant à la réforme budgétaire	69

Abréviations

ACDI : Agence canadienne de développement international
AE : Autorisation d'engagement
AP : Autorisation de programme
APN : Assemblée populaire nationale
BM : Banque mondiale
CAS : Compte d'affectation spécial
CDMT : Cadre de dépenses à moyen terme
CP : Crédits de paiement
CST : Compte spécial de trésor
DGB : Direction générale du budget
DGC : Direction générale de la comptabilité
DGT : Direction générale du trésor
FMI : Fonds monétaire international
GAR : Gestion axée sur les résultats
GPE : Grand projet de l'État
LOLF : Loi organique relative à la loi de finances
MIP : Ministère ou institution publique
MSB : Modernisation du système budgétaire
NMP : Nouveau management public
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
PED : Programme d'engagement des dépenses
PLF : Projet de loi de finances
PLRB : Projet de loi portant règlement budgétaire
PPBS : Planning Budgeting System
RCB : Rationalisation des choix budgétaires
RMR : Rapport ministériel de rendement
RPP : Rapport de priorités et des dépenses
SIGB : Système informatisé de gestion budgétaire
SIGBUD : Système intergouvernemental budgétaire

Introduction générale

1. Contexte de l'étude

Au cœur de toute réforme de l'administration publique se trouve l'objectif d'améliorer la performance de l'action de l'Etat et la qualité des services rendus aux citoyens. Pour atteindre cet objectif, les gouvernements modernes adoptent des systèmes de gestion plus efficaces, plus transparents et orientés vers les résultats. En Algérie, cette volonté s'est traduite par l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF n°18-15), du 2 septembre 2018 et entrée, pleinement et officiellement en vigueur en 2023, qui consacre le passage d'une gestion axée sur les moyens à une logique basée sur les résultats (Moussa, 2022). Autrement dit, le passage d'un mode de gouvernance publique en vigueur à un mode de gouvernance publique plus moderne.

Cette nouvelle approche repose sur la planification à moyen terme, la budgétisation par programmes, la fixation des objectifs clairs et mesurables, et le suivi de leur mise en œuvre à travers les indicateurs de performance. L'objectif est de rendre la dépense publique plus pertinente, plus lisible et mieux orientée vers les besoins réels de la population. (Hicham, 2022).

Toutefois, cette transition soulève de nombreux défis. Sur le plan organisationnel, elle nécessite une révision des pratiques administratives, une adaptation des systèmes d'information, et un renforcement des compétences des gestionnaires publics. Sur le plan culturel, elle exige l'adoption progressive d'une culture de résultats, encore peu implantée dans les organisations publiques algériennes (Khaoula, 2022)

Dans ce contexte, la présente étude se propose d'examiner la réforme budgétaire à travers un état des lieux au niveau de l'Administration des finances, et ce dans le cadre de l'application de la nouvelle logique de gestion publique. Il s'agira, donc, de mettre en évidence les avancées réalisées, les difficultés rencontrées ainsi que les conditions nécessaires à une meilleure application de cette nouvelle approche fondée sur la gestion axée sur les résultats.

2. Importance du sujet

Ce sujet constitue un enjeu majeur car il s'inscrit dans le cadre des réformes structurelles engagées par l'Etat algérien pour améliorer l'efficacité de l'action publique. L'importance de ce sujet réside dans la nécessité de comprendre comment une Administration publique émergente peut s'approprier les outils de gestion axée sur les résultats GAR. En analysant ce cas, l'étude contribue à éclairer les défis concrets de la réforme sur le terrain.

3. Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'identifier les enjeux concrets de l'application de la réforme budgétaire et de recueillir les perceptions des acteurs concernés par le nouveau processus budgétaire.

Cet objectif général se décline en plusieurs objectifs spécifiques :

- ✓ Comprendre comment les principes de la LOLF, notamment la gestion axée sur les résultats sont perçus et appliqués dans la pratique.
- ✓ Identifier les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre de la réforme au niveau du Ministère
- ✓ comparer ce qui est prévu par la réforme avec ce qui se fait réellement sur le terrain.

4. Problématique de l'étude

En tenant compte, notamment des travaux de recherche précédemment cités, ainsi que les fondements de la théorie, nous essayerons, tout au long de cette recherche, de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la gestion axée sur les résultats (GAR) contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion budgétaire de l'Etat ?

De cette problématique centrale, découle des questions subsidiaires comme suit :

- ✓ qu'est-ce qu'on entend par réforme budgétaire ?
- ✓ Quelles sont les difficultés rencontrées lors d'une réforme budgétaire ?
- ✓ Qu'est-ce qu'on entend par gestion axée sur les résultats (GAR) ?
- ✓ Comment le Ministère des finances applique-t-il la gestion axée sur les résultats (GAR) ?
- ✓ Comment sont évalués les résultats de programmes ?
- ✓ quelles perspectives pour cette réforme ?

5. Méthode et articulation de la recherche

Une approche qualitative descriptive et analytique a été adoptée pour répondre à notre problématique. Dans un premier temps, nous analyserons le processus budgétaire mis en œuvre dans le cadre de la réforme au sein du Ministère des finances, en se référant à des documents internes et en se basant sur des entretiens semi-directifs avec des cadres ou responsables, ainsi que l'observation du terrain. Ensuite, nous adopterons une démarche analytique afin d'identifier les éventuelles dysfonctionnements et les leviers d'amélioration

et de performance, dans le but de suggérer des pistes de renforcement de l'efficacité de la gestion publique à travers la nouvelle logique de performance.

En effet, le plan du travail s'annonce comme suit :

- ✓ **Une introduction**, qui offre une vue d'ensemble de notre étude, en présentant le contexte général de la réforme budgétaire en Algérie, les objectifs de la recherche, la problématique et la méthodologie adoptée.
- ✓ **un premier Chapitre**, réservé au cadre théorique, comprenant une revue de littérature sur la réforme budgétaire, ainsi que le cadre conceptuel mettant en avant les principes de la gestion axée sur les résultats et les éléments clés de la LOLFn°18-15.
- ✓ **un deuxième Chapitre**, consacré au cadre méthodologique et organisationnel, décrivant la méthodologie de recherche utilisée (analyse documentaire, entretiens, etc.)Et présentant l'organisation Administrative ciblée par l'étude (le ministère de l'économie de la connaissance et des start-ups, et le Ministère des finances).
- ✓ **Et enfin, un troisième chapitre** dédié aux résultats et discussion, et qui prendra en charge, l'état d'avancement et la mise en œuvre de la LOLF dans l'Administration, les principaux obstacles rencontrés et enfin, discussion des résultats.

Chapitre 1

Revue de littérature et cadre conceptuel

Dans ce premier chapitre, l'objectif est de présenter le cadre théorique de notre étude à travers une revue de littérature centrée sur la réforme budgétaire en Algérie. Cette partie permettra de mieux comprendre l'origine, les objectifs et les principes de la loi organique n°18-15 relatives aux lois de finances (LOLF), ainsi que son inscription dans une logique de modernisation de la gestion publique. Ce chapitre nous permettra également de clarifier les concepts clés liés à la gestion axée sur les résultats.

Section 1 : Revue de littérature

Une recherche d'articles scientifiques a été menée, afin de se référer et de s'appuyer sur des travaux traitant du même sujet. Tous les articles consultés et retenus adoptent une approche qualitative et abordent des aspects en lien avec la mise en œuvre de la réforme budgétaire en Algérie.

L'étude de (Khaoula, 2022), aborde la problématique suivante : dans le cadre de modernisation et de la gouvernance des finances publiques, quelles sont les mesures de réformes engagées concrètement par le ministère algérien des finances ?

Pour répondre à cette problématique, l'auteure adopte une méthodologie descriptive et analytique, basée sur deux axes principaux : une recherche documentaire réalisée au sein de ministère des finances, et une analyse approfondie de plusieurs rapport officiel portant sur les réformes fiscales, comptables et budgétaire, l'objectif de cette étude est de comprendre comment sont organisés les services des impôts, du budget et de la comptabilité, et de l'autre de mettre en lumière les efforts réels menés par l'Algérie pour moderniser ses finances publiques, et se rapprocher des standards internationaux en matière de bonne gouvernance. Selon les résultats de l'étude, pour renforcer la gouvernance, la transparence, et l'efficacité de la gestion publique, le ministère des finances s'est engagées dans un programme de réformes notamment fiscale, comptable et budgétaire. La réforme budgétaire, repose sur l'application progressive de la LOLF n°18-15 qui introduit une approche basée sur la performance. Mise en œuvre entre 2018 jusqu'à 2026. Sa réussite repose sur un bon accompagnement, un système d'information performant, une formation continue des agents.

Dans une étude, menée par (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOU, 2022), l'objectif principal était de comprendre comment la nouvelle gestion axée sur les résultats, introduite par la LOLF, peut améliorer la performance de l'administration publique en Algérie. La question principale était de savoir si cette nouvelle façon de gérer le budget

aide réellement l'Etat à être plus efficace. Les auteurs ont formulé une hypothèse : que la LOLF est un outil important pour améliorer la gestion publique et les résultats obtenus. Pour répondre à cette question, les auteurs ont fait une enquête auprès de sept cadres supérieurs travaillant dans la gestion des finances publiques .ces personnes ont été interrogés sur leurs opinions et leurs expériences. Les résultats ont montré que la majorité des cadres pensent que la LOLF avec ses outils comme le budget programme, la programmation pluriannuelle, et le contrôle de gestion, permettent de mieux organiser le travail de l'administration et de suivre les résultats obtenus ce qui fait de la LOLF une transformation nécessaire pour améliorer l'efficacité et la transparence de l'action publique en Algérie.

L'étude réalisée par (Celia, 2022) avec un objectif principal, d'interroger la portée de l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans le budget de l'Etat algérien. La problématique abordée consistait à savoir si cette réforme représente une véritable innovation en matière de gestion budgétaire ou un simple changement de façade. L'auteure a formulée deux axes d'analyses : démontrer en quoi le mode de gestion axée sur les résultats constitue une innovation dans le processus budgétaire, d'autre part évaluer son degré d'effectivité dans le contexte juridique algérien. Pour réaliser ça, elle a adopté une démarche qualitative, reposant principalement sur l'analyse des textes juridiques, enrichie par des références issues du management public international .les résultats de cette étude mettent l'accent deux constats majeurs. Premièrement l'intégration du mode de gestion axée sur les résultats dans le droit algérien budgétaire représente bien une innovation, car il introduit une nouvelle logique de performance dans la gestion publique, inspirée du secteur privé. Deuxièmement, malgré cette avancée, l'application concrète de la réforme reste limitée. L'auteur souligne plusieurs blocages notamment une trop forte pénalisation en cas d'erreur de gestion.

Par ailleurs, l'étude menée par (Moussa, 2022), l'auteur s'interroge sur les modalités permettant au système budgétaire de l'Etat en Algérie de rejoindre la voie de la réforme et de la modernisation. La problématique posée, est « comment le système budgétaire en Algérie doit 'il rejoindre la voie de la réforme et la modernisation ? ». L'objectif de l'étude est d'analyser le passage d'un système budgétaire classique, régit par la loi n°84-17 de 1984, à un nouveau système budgétaire modernisé introduit par la loi organique n°18-15, en mettant en lumière les principes directeurs de cette réforme tels que la transparence et la sincérité et la performance .L'étude porte sur une approche analytique et comparative. Elle repose sur l'analyse juridique et fonctionnelle des textes législatifs encadrant les deux

systèmes budgétaires le nouveau de l'ancien, ainsi que des outils de cadrage et de planification budgétaire comme le CDMT pour illustrer les transformations en cours. Les résultats de l'étude montrent que la réforme budgétaire en Algérie notamment avec la LOLF n°18-15 a permis de renforcer la soutenabilité budgétaire grâce à une meilleure planification CDMT et CBMT et améliorer la performance publique en introduisant une gestion axée sur les résultats, garantir la sincérité budgétaire par des prévisions plus réalistes et fiables, et enfin accroître la transparence grâce à une nouvelle comptabilité publique et à l'usage de progiciel intégrés ERP.

D'après l'étude de (SADOUDI, 2017), la réforme budgétaire en Algérie, encadrée par la LOLF n°18-15, vise à moderniser la gestion des finances publiques. La problématique centrale est de savoir comment la LOLF peut moderniser cette gestion face à la baisse des recettes pétrolières, en assurant une meilleure gouvernance, transparence, et performance budgétaire. L'objectif de cette recherche est d'analyser les principaux éléments de la réforme, notamment la mise en œuvre de la LOLF, qui introduit une gestion axée sur les résultats et une planification stratégique pluriannuelle, afin de comprendre comment elle peut améliorer la performance des finances publiques, renforcer la transparence et la responsabilisation des gestionnaires et permettent une bonne allocation des ressources plus efficace. La méthodologie de recherche repose sur une analyse juridique et économique des textes législatifs et réglementaires encadrant la réforme budgétaire, en examinant les principes de bonnes gouvernance, de rationalisation des dépenses et de planification stratégique à moyen terme, tout en évaluant les impacts attendus sur la gestion des finances publiques en Algérie. Selon les résultats de la recherche, la réforme budgétaire vise une transformation de la gestion des finances publiques en Algérie, avec une amélioration de la transparence et de la responsabilité, une rationalisation des dépenses pour faire face à la baisse des recettes pétrolières, une planification stratégique à moyen terme pour assurer la cohérence des priorités gouvernementales, une GAR pour une meilleure efficacité de la dépense publique, une transition d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec une plus grande autonomie des gestionnaires en contrepartie d'une responsabilité plus grande.

Dans une autre étude menée par (DADDI-DDOUN, Moussa OUDAI et Nacer, 2013), ils se sont intéressés à l'arrivée du nouveau management public NMP en Algérie. Le NMP repose sur l'application des méthodes de gestion des entreprises dans le secteur public. La question principale est de savoir si cette approche peut vraiment aider à améliorer la façon dont l'argent public est géré. L'objectif de l'étude était de comprendre comment l'Algérie

s'y prenait pour moderniser ses systèmes budgétaires, en utilisant des outils comme le contrôle de gestion comme une façon de surveiller les coûts et les performances et les normes d'IPAS qui sont des règles comptables internationales. Pour ce faire, ils ont analysé les changements dans les lois et les pratiques liés au budget de l'Etat algérien, en se basant sur les idées de NMP. Les résultats de l'étude montrent que la modernisation des systèmes budgétaires en Algérie vise à améliorer la performance de la gestion publique en adoptant des principes tels que la transparence, la participation à la prise de décision et de la responsabilité des gestionnaires. L'étude examine également les mécanismes managériaux assurant une gouvernance axée sur la performance, tels que le contrôle de gestion, la comptabilité budgétaire, la comptabilité générale et la comptabilité d'analyse des coûts.

Pour l'étude (Ourida, 2021) la problématique centrale est de savoir comment les pratiques de contrôle de gestion peuvent-elles être intégrées dans la réforme budgétaire algérienne de 2023, qui vise à mettre en œuvre une logique de résultats dans la gestion des finances publiques. Autrement dit savoir si l'adoption de ces pratiques est effective et opportune dans le contexte du secteur public en Algérie. L'hypothèse centrale de cette recherche repose sur l'idée que les techniques et méthodes de contrôle de gestion, largement utilisées dans le secteur privé, peuvent être transposées dans la sphère publique, à condition d'être accompagnés d'un cadre favorable tenant compte des évolutions économiques, technologiques, sociologiques et institutionnelles. L'objectif de l'étude est de mettre en lumière les mesures et méthodes introduites dans la réforme budgétaire algérienne qui s'apparentent aux pratiques du contrôle de gestion tout en soulignant les spécificités de secteur public. Pour atteindre cet objectif deux composantes essentielles des réformes sont analysées la budgétisation qui inclut l'élaboration de budgets en tenant compte des prévisions à moyen terme, et l'informatisation à travers la mise en place d'un système d'information intégré permettant un meilleur contrôle des dépenses. Les résultats de l'étude montrent que la réforme budgétaire en Algérie pose encore plusieurs défis, la difficulté principale est la traduction des objectifs politiques en objectifs mesurables, ce qui limite l'efficacité de contrôle de gestion, et malgré les outils comme les tableaux de bord peuvent aider, mais ils doivent être bien adaptés à chaque administration. L'introduction de technologies numériques est utile pour mieux suivre le budget, mais il manque aussi des données claires pour mesurer la performance. Ainsi l'hypothèse n'est pas totalement confirmée.

(Nabil, 2022) Cette étude s'intéresse à l'exécution de la loi de finances par le gouvernement, qui lui accorde une certaine liberté d'action, notamment à travers des mécanismes comme le virement des crédits, les transferts ou encore l'adoption de budgets supplémentaires. Ces pratiques peuvent remettre en cause certains principes fondamentaux comme la spécialité, l'annualité ou la sincérité budgétaire. La problématique est de savoir les limites de cette latitude autrement dit cette liberté d'agir gouvernementale et comment la réforme budgétaire, portée par la LOLF n°18-15 cherche-t-elle à encadrer ces pratiques. L'objectif de l'étude est d'analyser les mécanismes de régulation budgétaire utilisés par le gouvernement et d'apprécier dans quelle mesure la LOLF permet de les encadrer efficacement. L'hypothèse est que malgré les réformes engagées, le pouvoir de régulation budgétaire du gouvernement reste encore insuffisamment contrôlé. La méthodologie de recherche repose sur une analyse documentaire et juridique de la LOLF n°18-15. L'étude montre que, bien souvent, le gouvernement ne respecte pas entièrement les décisions prises par le parlement dans la loi de finances. En cours d'exécution, il modifie les crédits votés en les déplaçant, en ajoutant de nouveaux budgets, et continue parfois à dépenser au-delà de la période prévue. Ce qui remet en question le principe selon lequel le budget doit être appliqué tel qu'il a été voté. Pourtant la réforme budgétaire portée par la LOLF avait pour objectif de moderniser la gestion publique et de donner plus de liberté aux gestionnaires pour gérer les crédits de manière plus efficace. Mais dans la pratique, cette réforme reste freinée par des habitudes anciennes et un contrôle trop rigide exercé par le ministère des finances. De plus le parlement est presque absent de la phase d'exécution du budget, alors qu'il devrait être impliqué pour garantir un meilleur équilibre et plus de transparence.

La majorité des articles consultés dans cette revue de littérature s'arrêtent à l'année 2022, période durant laquelle la réforme budgétaire en Algérie, notamment l'introduction de la gestion axée sur les résultats et budget programme, n'était pas encore totalement mise en œuvre. L'application concrète de cette dernière n'a réellement débuté qu'en 2023, ce qui explique la rareté des études récentes sur ce sujet. Une seule étude publiée en 2023 a été trouvée, traitant l'application du budget programme. Et aucune étude n'a été publiée en 2024 et 2025, ce qui rend l'analyse proposée dans ce mémoire une analyse pertinente.

L'étude (Hayet, 2023) porte sur la réforme budgétaire en Algérie, notamment le passage d'un budget classique à un budget programme axé sur la performance et les résultats, conformément à la loi organique n°18-15 sur les lois de finances. L'objectif de l'étude est d'examiner ce nouveau cadre budgétaire, de comprendre les fondements conceptuels, et de démontrer comment cette approche peut améliorer la gestion et l'efficacité des fonds publics.

Pour cela la méthodologie de recherche est une analyse descriptive pour identifier qu'est qu'un budget programme et ses éléments clés. Les résultats de l'étude montre que cette réforme budgétaire vise une gestion axée sur les résultats, à travers la budgétisation par programme, la planification à moyen terme et des indicateurs de performance. Toutefois l'étude constate que la législation se concentre sur les programmes, les activités et les responsables mais néglige l'aspect procédural autrement dit l'importance des règles et des étapes dans la mise en œuvre du budget programme comme le rôle des comptables publiques. Et la mise en œuvre de réussite de budget programme dépend de l'existence d'une structure administrative de qualité, des bonnes compétences techniques et d'un système comptable moderne et d'outils informatiques spécialisés pour mesurer les résultats et la performance. Enfin pour atteindre une meilleure gouvernance financière et une allocation plus efficace des ressources publiques, l'Algérie devra renforcer les aspects procéduraux, développer les compétences techniques et moderniser son système d'information pour garantir le succès de cette nouvelle gouvernance.

Positionnement et valeur ajoutée de notre étude

Alors que la littérature sur la réforme budgétaire en Algérie se concentre essentiellement sur les fondements théoriques de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF n°18-15) et sur les objectifs annoncés d'une gestion publique modernisée, ce mémoire propose une contribution originale en analysant concrètement la mise en œuvre de cette réforme depuis son entrée en vigueur en 2023. À travers une étude de cas centrée sur le ministère des Finances (institution au cœur du pilotage budgétaire national) cette recherche vise à combler un manque d'observation empirique sur les pratiques réelles des acteurs publics. En adoptant une posture interprétativiste, fondée sur des entretiens qualitatifs, le mémoire permet de mettre en lumière la perception des cadres administratifs, les résistances institutionnelles, ainsi que les écarts entre les principes de la réforme et leur application effective. En articulant cette analyse avec les outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) notamment le budget-programme, les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et les indicateurs de performance, l'étude offre une lecture critique de l'impact de la réforme sur la performance budgétaire. Ce travail se distingue ainsi par une approche ancrée dans le terrain, actualisée et orientée vers les perspectives d'amélioration des politiques publiques en Algérie.

Section 2 : cadre conceptuel

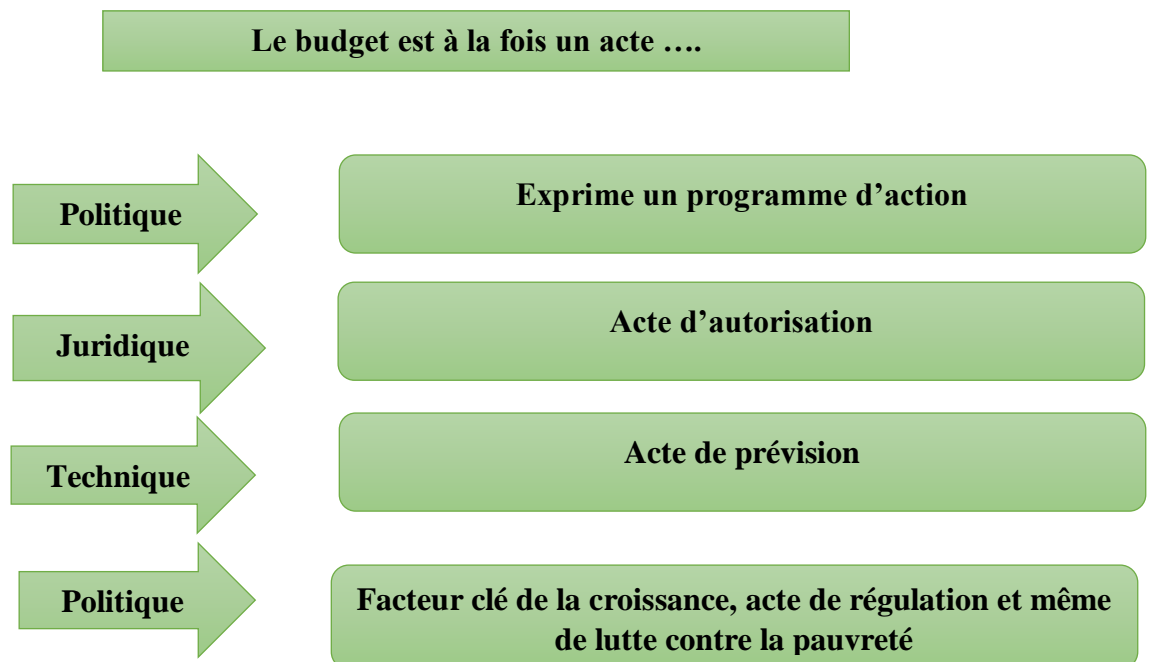
1. La définition du budget de l'état

Selon le dictionnaire de Larousse le budget est un « un ensemble des comptes qui décrivent, pour une année civile, toutes les ressources et toutes les charges de l'état, des autres collectivités publiques et des établissements publics ». C'est un document qui englobe l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles pour une année civile. Et l'expression chiffré du gouvernement, il se traduit annuellement par les lois de finances. (budget, 2023)

Et Selon l'art6 de la loi n°84-17 du 7 juillet 1984, « les recettes et les dépenses définitives de l'Etat fixées annuellement par la loi de finances et réparties selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, constituent le budget général de l'Etat ». (LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE , 1984)

Il convient de distinguer le budget de l'Etat de la loi de finances. Le budget, n'en représente que l'aspect financier, tandis que la loi de finance en constitue l'enveloppe juridique. En d'autre terme, la loi de finances est la forme, le budget est le fond. (ministère des finances, 2023)

Figure 1: La nature du budget



Source : (ministère des finances, 2023)

2. L'ancien système budgétaire en Algérie

Avant d'aborder la réforme budgétaire et le passage à une gestion axée sur les résultats, il est essentiel de revenir sur l'ancien système budgétaire ou système classique. Cette ancienne approche, fondée sur une gestion axée sur les moyens a révélé plusieurs limites. Ces faiblesses ont peu à peu montré qu'il fallait changer la façon de gérer les finances publiques pour qu'elles soient plus efficaces. (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOUI, 2022)

2.1 La gestion budgétaire traditionnelle (classique) basée sur les moyens

Le budget constitue l'outil essentiel pour réaliser les objectifs de développement d'un pays. Ce document décrit les directives des autorités gouvernementales et illustre les stratégies sociales et économiques du pays, les priorités en matière de financement définies et la gestion des affaires publiques ainsi que l'implémentation des politiques sectorielles dont la responsabilité financière incombe à l'Etat. Dans ce contexte, chaque gestionnaire budgétaire devrait envisager le budget du domaine qu'il supervise, puis il établit un document nommé « Perspectives » qui inclut une représentation très complète du budget sectoriel. Il argumentera de manière convaincante chacune des mesures suggérées. Par la suite, tous ses travaux servent de lettre de cadrage présentée par le directeur général du budget au Ministre des Finances. Effectivement, ces documents habilitent le Ministre des Finances à approuver ou modifier le projet budgétaire et à le soumettre au Premier Ministre. Ce dernier expliquera ensuite à chaque membre du gouvernement les ressources financières allouées à leur ministère respectif. (Hicham, 2022)

L'ancien système budgétaire ou classique de l'état est régi par la loi n°84-17 modifiée et complétée du 7 juillet 1984 sur les lois de finances. (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOUI, 2022) (Moussa, 2022)

La loi n°84-17 met en place une approche budgétaire basée sur la gestion des moyens, en mettant l'accent sur le contrôle des dépenses publique et une gestion rigoureuse des ressources financières disponibles. La loi n°84-17 elle porte principalement sur le budget général de l'état, depuis sa préparation et son vote sous forme de loi de finances, jusqu'à son exécution et son contrôle. (Moussa, 2022)

Selon l'art1 de la loi n°84-17 : « les lois de finances, dans le cadre des équilibres généraux définis par les plans pluriannuels et annuels de développement économique et social fixent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges financières de l'état ».

Autrement dit la loi de finance fixe la nature et le montant ainsi l'affectation des ressources et charges financières de l'état en accord avec les objectifs fixés dans les plans de développement économique et social. Ce qui explique que le budget est effectué selon une logique très stricte qui vise à protéger les fonds publics, renforcée par un système de contrôle efficace.

La préparation, l'exécution et le contrôle des lois de finances sont basés sur plusieurs principes budgétaires. Ces principes ont pour objectif d'aider le parlement à mieux contrôler ce que fait le gouvernement avec l'argent public. (Moussa, 2022)

2.2 Les principes budgétaires

Les principes budgétaires classiques sont : l'annualité, l'universalité, l'unité, la spécialité et l'équilibre budgétaire. (Hicham, 2022) (Moussa, 2022)

2.2.1 Principe de l'annualité : indique que les recettes et les dépenses budgétaires doivent recevoir une autorisation annuelle. Ce concept vient du principe de conformité à l'impôt, qui ne peut être préservé que si l'approbation parlementaire est régulièrement actualisée. (Moussa, 2022)

2.2.2 Principe d'unité : indique que le budget doit être présenté en un seul dossier, et toutes les dépenses et revenus doivent être soumis à l'approbation de l'organe délibérant. (Moussa, 2022)

2.2.3 Principe d'universalité : Cela signifie que les recettes budgétaires sont consolidées en un total unique qui englobe toutes les dépenses sans division ni répartition spécifique. La règle de non-compensation dans le produit brut permet la mise en clarté de l'ensemble des revenus et des dépenses sans aucune réparation. En contrairement, le principe de non-attribution des recettes aux dépenses implique qu'une recette spécifique ne peut pas être utilisée pour couvrir une dépense spécifique. (Moussa, 2022)

2.2.4 Principe de spécialité budgétaire : indique que les crédits autorisés par la loi de finances sont répartis par chapitre, rassemblant les dépenses en fonction de leur nature ou de leur finalité. De plus, la loi n° 84-17 mentionnée précédemment autorise les transferts de crédits inter-chapitres, soit à l'intérieur d'un même ministère sous le cadre de virements de crédits, soit entre ministères différents sous forme de échange de crédits ou d'extensions budgétaires. (Moussa, 2022)

2.2.5 Principe d'équilibre budgétaire : C'était la règle fondamentale des finances publiques traditionnelles, et cela ne signifie pas que les recettes doivent être obligatoirement égales aux dépenses. L'objectif des recettes fiscales est de financer les dépenses opérationnelles des services publics. (Moussa, 2022)

2.3 Les limites de système budgétaire classique

Avant d'aborder les apports de la réforme budgétaire, il convient d'identifier les principales limites du système traditionnel, dont les insuffisances ont motivé le besoin de changement.

- **L'Absence d'une stratégie publique ou cadre budgétaire pluriannuel** (ministère des finances, 2023): Le budget annuel, qui reflète les directives de l'État, ne répond pas aux priorités dans un contexte mondial marqué par la diversité et la complexité des évolutions. Avant cela, la situation était caractérisée par l'absence d'une stratégie pluriannuelle définie par le responsable en charge, ce qui mettait en évidence le manque d'une vision globale prenant en compte l'intérêt général du programme accordé. (Hicham, 2022)
- **Les budgets dualité du budget : d'équipements et les budgets fonctionnement ne sont pas englobés :** Les budgets opérationnels sont élaborés selon une approche de budgétisation basée sur les moyens. Cette approche implique, lors de la préparation des budgets, d'estimer les besoins en ressources d'une organisation et d'apprécier les dépenses associées à l'exploitation de ces ressources : par exemple : salaires, fournitures.
- **Gestion des dépenses basée sur les moyens.** (ministère des finances, 2023)
- **La catégorisation des dépenses budgétaires :** Le système budgétaire traditionnel n'inclut pas de classification basée sur les objectifs (programmes, sous-programmes et actions). Cela entraîne des systèmes de classification des programmes généralement non-stables qui ne reflètent pas les principaux objectifs stratégiques de l'État.
- **Manque de lisibilité des Documents budgétaires, se distinguent par :** (Hicham, 2022)
 - ✓ l'absence de rapports expliquant les tendances économiques nationales et les orientations financières publiques pour justifier la stratégie pluriannuelle, tous les programmes, missions et indicateurs de performance.
 - ✓ l'absence de rapports détaillés sur les prélèvements obligatoires et leur évolution, rendant ainsi inutiles les débats lors de l'examen du projet de loi des finances.

- ✓ l'absence de rapports économiques, sociaux et financiers, ce qui entraîne une perception non-exacte des recettes, des dépenses et du solde des administrations publiques en relation avec les engagements du pays.
- **Manque de transparence** : Un budget clair devrait offrir aux parlementaires, et par avantage aux citoyens, une meilleure compréhension des dépenses publiques. Le système de budget traditionnel ne précise pas concrètement comment les administrations sont censées exploiter leurs fonds et l'intégralité du personnel à leur disposition dès le premier dinar.
- **Manque d'indicateurs pour évaluer la performance** : Le système traditionnel de gestion budgétaire se caractérise par un manque de performance qui provoque des problèmes sur trois aspects :
 - ✓ Pour le citoyen : L'inefficacité socio-économique signifie que l'absence d'objectifs rend l'intervention de l'État en écart des attentes des citoyens et de la communauté.
 - ✓ Pour l'utilisateur : La qualité du service continuerait insatisfaisante et le client ne serait jamais content de la prestation fournie.
 - ✓ Du point de vue des contribuables : la gestion est faible car les méthodes employées n'offrent pas d'amélioration de la productivité et ils se retrouvent régulièrement dans une dynamique tendue et désaccordée avec l'État.
- **La performance du gestionnaire public** : La gestion traditionnelle se caractérise par un gestionnaire qui exige constamment les fonds sans les justifier, c'est pourquoi il pense toujours qu'il a un devoir d'outils et non de résultats.
- **Un système d'information qui ne fonctionne pas correctement** : L'examen des systèmes informatiques de planification budgétaire démontre qu'ils ne sont pas entièrement cohérents avec le système d'application des dépenses, ce qui complique le contrôle immédiat du budget prévu et de son application. De plus, l'absence d'une perception globale entraîne des impacts négatifs sur les décisions budgétaires.

3. Le cadre théorique de la réforme budgétaire

Face aux limites des systèmes budgétaires traditionnels, la nécessité d'une réforme en profondeur de la gestion publique s'est imposée, ouvrant la voie à l'adoption d'approches modernes telles que le Nouveau Management Public. (DADDI-DDOUN, Moussa OUDAI et Nacer, 2013)

3.1 Origines et contexte historique de l'émergence du nouveau management public

Le nouveau management public (NMP) a émergé après plusieurs tentatives de modernisation du secteur public, telles que le PPBS (planning programming budgeting system) aux États-Unis qui est un système de planification, programmation, et de budgétisation. Son idée c'était de définir clairement les objectifs des projets publics puis de mesurer leur efficacité grâce à des études coûts – bénéfices. Et le RCB (rationalisation des choix budgétaires) en France dans les années 1960, c'est l'équivalent français de PPBS adopté à la même époque. Elle visait à rendre les choix budgétaires plus logiques et justifiés, en reliant les dépenses aux objectifs fixés, avec une logique de performance. Ces méthodes ont échoué à cause de leur complexité, du manque de données fiables, de formation et de coopération entre ministères. Malgré ces échecs, ces expériences ont préparé le terrain pour l'avènement du NMP dans les années 1980. (RGUIBI.K, 2021)

Son apparition s'explique par divers facteurs : (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOUI, 2022)

- Inefficacité du secteur public.
- crises financières.
- Volonté de réformes.
- Influence du néolibéralisme.

3.2. La définition du nouveau management public

Le nouveau management public appelé aussi nouvelle gestion publique « NGP », tel que présenté par le Conseil économique et social des Nations Unies, P. Haynes et Audrey Bécuwe, représente une évolution du secteur public vers une gestion inspirée du secteur privé, centrée sur l'efficacité, la performance et la culture du résultat, et marquée par le rejet de la bureaucratie traditionnelle. (RGUIBI.K, 2021)

Le Nouveau Management Public (NMP) est une approche apparue dans les pays de l'OCDE à partir des années 1970, en réaction aux faiblesses de la gestion publique traditionnelle. Cette approche repose sur la recherche de performance et l'importance d'obtenir des résultats concrets. L'idée est d'utiliser les ressources d'une manière plus efficace, en mettant en place des budgets qui ne se basent pas seulement sur les moyens disponibles mais aussi sur des objectifs précis, qui seront mesurés à l'aide des indicateurs de performance. L'objectif de ce mode de gestion est d'améliorer l'efficacité de l'action publique et de donner

plus d'autonomie et de responsabilités aux gestionnaires, qui doivent atteindre des objectifs fixés. (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAoui, 2022) (DAMERDJI, 2023)

3.3. Les différentes pratiques de nouveau management public

Le Nouveau Management Public (NMP) est une approche transversale qui touche plusieurs domaines de l'action publique, comme la stratégie, la finance, le marketing ou encore les ressources humaines. Il amène l'État à repenser son rôle et ses missions : celles qu'il doit continuer à assumer lui-même, celles qu'il peut déléguer à des agences ou à des acteurs privés, et celles qui peuvent être menées en partenariat avec le secteur privé. Comme l'explique Braun, dans la majorité des expériences menées à l'étranger, une réforme de l'État n'obtient des résultats significatifs que si elle s'accompagne d'une réduction de son périmètre d'action et de ses missions. (Rayhana, 2020) Le tableau suivant présente quelques pratiques inespérées du NPM, (RGUIBI.K, 2021) ces actions montrent comment les administrations cherchent à devenir plus efficaces et orientés vers les résultats :

Tableau 1 : les différentes fonctions de NMP

<p>Fonction stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • gestion par les résultats. • Mise en place d'une planification stratégique. • Déconcentration ou/et décentralisation administrative. • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne • évaluation et mesure de performance • Souplesse des procédures administratives • Partenariats public/privé. • séparation des fonctions publiques (conception) et administrative (mise en œuvre)
<p>Fonction finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits. • Budgétisation par programme. • Comptabilité analytique et contrôle de gestion.
<p>Fonction marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marketing public (sondage, enquêtes). • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe.

Fonction Rh	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires. • Développement de la participation. • maitrise et réduction des effectifs.
--------------------	--

Source : (RGUIBI.K, 2021)

Le tableau illustre comment le NMP introduit des pratiques issues du secteur privé dans différentes fonctions de la gestion publique, en mettant l'accent sur la performance, la responsabilisation et la modernisation des outils. (Rayhana, 2020)

3.4 La modernisation de l'Etat et l'application du NMP en Algérie

Les méthodes de management public, inspirées du secteur privé, constituent les principaux leviers de la gestion axée sur la performance. Regroupées sous l'appellation de nouveau management public NMP ou nouvelle gestion publique NGP, elles ont pour objectif central d'optimiser l'efficacité dans la gestion des fonds public. (DADDI-DDOUN, Moussa OUDAI et Nacer, 2013; OUDAI, 2013) La réforme budgétaire en Algérie, notamment avec la LOLF n°18-15, est une application directe des principes du NMP. Le NMP cherche à améliorer la performance de l'administration publique, et la réforme budgétaire contribue à cet objectif en introduisant une gestion axée sur les résultats, l'évaluation de la performance et une plus grande efficacité de la dépense publique. En adoptant ces pratiques, l'Algérie modernise son administration publique et s'aligne sur les standards internationaux du NMP. (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAoui, 2022).

La modernisation de l'État constitue aujourd'hui un cadre stratégique central pour les réformes engagées dans le secteur public. Sous une perspective économique, la modernisation est synonyme de rationalisation, c'est une nécessité globale d'améliorer l'efficacité dans tous les secteurs grâce à l'utilisation de moyens techniques et des méthodes de gestion performantes. Cette modernisation prend souvent la forme de réformes structurelles. (Khaoula, 2022)

Une réforme correspond à une transformation majeure d'un pays ou d'un secteur d'activité, visant à améliorer la situation existante. Elle peut être provoquée par des problèmes comme la bureaucratie et la corruption. Le terme « réforme de l'Etat » est apparu dans les années 1990 dans les discours libéraux, pour désigner les mesures prises afin d'optimiser l'organisation et le rendement de l'administration .il a remplacé l'expression « réforme administrative » et reflète deux orientations principales : une révision des fonctions de l'Etat

et une transformation profonde du système administratif. Depuis les années 2000 on parle de plus en plus de « modernisation de l'Etat ». (Khaoula, 2022)

C'est dans cette logique de modernisation que s'inscrit la réforme budgétaire en Algérie. Le budget de l'état s'oriente désormais, dans le cadre de la réforme budgétaire encadrée par la loi organique n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances, vers une logique fondée sur la performance. Ce nouveau principe, qui consacre l'émergence d'une nouvelle génération d'agents public, les gestionnaires de programmes, vient désormais de compléter le principe de régularité. (CHEURFA, 2020)

3.5 L'alignement de la réforme budgétaire sur les standards internationaux

La réforme budgétaire répond à une nécessité de conformité aux standards internationaux, garantissant ainsi une gestion publique plus transparente, efficace et responsable.

3.5.1 La définition des standards internationaux

Les standards internationaux sont en matière des finances publiques un ensemble des normes et bonnes pratiques exemplaires pour la gestion des finances publiques. Ces éléments concernent l'instauration d'une culture axée sur la performance, la prise de responsabilité des dirigeants, la transparence, la lutte contre la corruption et les pratiques inspirées de la gestion d'entreprise. Ces standards sont élaborés par les institutions ou les organisations financières internationales (FMI, banque mondiale, OCDE) sous formes de bonnes conduites. (Khaoula, 2022)

3.5.2 Les bonnes pratiques en matière d'élaboration budgétaire

Trois principes clés sont recherchés pour améliorer la préparation et l'exécution du budget : (Khaoula, 2022)

- ✓ **La discipline budgétaire globale** : Elle consiste à fixer des objectifs globaux pour les recettes, les dépenses et l'équilibre budgétaire, tout en veillant au respect des plafonds de crédits, au suivi régulier et à la comparaison entre les prévisions et les résultats réels.
- ✓ **Une allocation rationnelle des ressources** : Les ressources doivent être réparties selon les besoins exprimés par les différents secteurs, tout en respectant les priorités stratégiques établies par le gouvernement.
- ✓ **L'efficacité de la dépense** : Cela implique une bonne planification des financements, une décentralisation des décisions budgétaires, l'instauration de la concurrence dans les marchés publics, la participation des bénéficiaires, et une gestion efficace des ressources humaines.

3.5.3 Lien entre standards internationaux et réforme budgétaire

La réforme budgétaire en Algérie s'inscrit dans une dynamique d'harmonisation avec les standards internationaux promus par les institutions financières internationales (FMI, BM, OCDE). Ces standards regroupent un ensemble des normes fondés sur la transparence et la performance, la lutte contre la corruption et la reddition des comptes. Dans cette logique, la réforme algérienne à travers l'adoption de la loi n°18-15, traduit une volonté d'alignement sur ces principes. En mettant en œuvre des outils comme le budget-programme, les indicateurs de performance ou encore le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), elle reprend des mécanismes largement utilisés dans les pays ayant adopté une gestion publique moderne. Ainsi, le passage d'un budget de moyens à un budget axé sur les résultats reflète une convergence avec les standards internationaux, visant à renforcer l'efficacité de la dépense publique et à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Cet alignement renforce également la crédibilité des finances publiques algériennes auprès de ses partenaires économiques et institutionnels. (Khaoula, 2022)

3.5.4 Le projet MSB levier de modernisation du système budgétaire Algérien

Tout comme d'autres gouvernements à travers le monde, et pour se conformer à la nouvelle tendance de réforme budgétaire, l'Algérie a dû moderniser son propre système budgétaire. C'est dans ce contexte qu'elle conçoit un programme de réformes nommé « MSB : modernisation du système budgétaire ». Le MSB a pour objectif de passer d'un système budgétaire axé sur les ressources à un système centré sur les résultats. (Rhadia, 2022)

- **Le contexte de projet MSB** : Le gouvernement algérien a lancé un vaste programme de réformes pour améliorer son cadre institutionnel. L'objectif est de passer d'une économie dirigée à une économie de marché, de diriger l'investissement vers les secteurs les plus rentables, de centrer l'action de l'état autour de ses missions principales. Dans ce cadre le projet de (MSB) fait partie de ces réformes, c'est le pilier essentiel de la réforme budgétaires .il vise à améliorer la gestion des dépenses publiques et à appliquer les principes de la bonne gouvernance. Ces réformes touchent l'ensemble des secteurs et modifient en profondeur les relations entre les acteurs économiques, notamment entre les entreprises et le système financier, ainsi qu'entre l'Etat et les opérateurs économiques. L'un des grands objectifs de gouvernement est de transformer le fonctionnement global de l'économie nationale sur les plans institutionnels, structurel, et fonctionnel. Le ministère des finances, à l'image des autres institutions, est donc appelé à moderniser ses missions, réorganiser son fonctionnement et adapter ses méthodes de travail. En ce qui concerne la gestion finances

publiques, les efforts sont orientés vers une meilleure maîtrise et une répartition plus efficace des ressources de la collectivité. C'est dans ce cadre qu'apparaît le projet de MSB. (Fadia, 2012)

- **Les composantes de projet MSB** : Le projet possède deux composantes majeures : (Rhadia, 2022)

- **La composante budgétisation** : elle implique une évolution des règles, des structures et des méthodes utilisées pour élaborer, présenter et contrôler l'exécution du budget. Les objectifs de la composante de budgétisation sont :
 - ✓ mieux maîtriser les dépenses publiques
 - ✓ aider à prendre des décisions stratégiques grâce à des informations fiables
 - ✓ rendre le budget plus transparent pour favoriser un débat éclairé sur les politiques économiques et sociales.
 - ✓ Améliorer le suivi de l'exécution pour une mise en œuvre plus efficace des politiques et investissements.
- **la composante informatique et système d'information** : elle vise à équiper le ministère des finances avec du matériel et des logiciels modernes, à mettre en place des systèmes efficaces pour renforcer ses actions et soutenir les nouvelles méthodes de budgétisation comme le système informatisé de gestion budgétaire (SIGB), et le système inter-gouvernemental de budgétisation (SIGBUD) et à former aussi bien les informaticiens que les utilisateurs à leurs utilisations.
- **Le système intégré de gestion budgétaire (SIGB)** : Cet outil informatique répondra aux besoins de la gestion du budget et de la comptabilité. Il permettra de simplifier les démarches en saisissant une seule fois les informations dès le départ, de traiter plus rapidement les dépenses, et de garantir que les données des ordonnateurs, comptables et contrôleurs soient cohérentes.
- **SIGBUD** : Le nouveau système de budgétisation s'appuie sur un logiciel appelé système inter-gouvernemental de budgétisation (SIGBUD), conçu pour la préparation du budget. Il est structuré autour de neuf dimensions clés : l'activité, l'entité administrative, le territoire, la source de financement, la proposition budgétaire, la classification économique des dépenses, les projets, les résultats attendus (extrants) et le cadrage pluriannuel (CDMT). Ce logiciel permettra d'élaborer un budget conforme aux exigences de la LOLF (budget programme) et d'assurer son suivi et son évaluation.

- **Les objectifs de MSB** : Pour élaborer son cadre budgétaire, l'Algérie s'est appuyée sur les expériences menées dans d'autres pays notamment dans d'autres pays membres de l'OCDE (le Canada, la France, ...etc.). Elle a également tenu compte de bonnes pratiques recommandées par des institutions internationales telles que la Banque mondiale et le FMI (OCDE, 2004). Ces réformes ont pour objectif de mettre en place un processus budgétaire plus efficace et de qualité, en vue d'atteindre plusieurs objectifs :
 - ✓ Faciliter les choix stratégiques ou bien ou aider à prendre de meilleures décisions grâce à des informations et des analyses plus fiables.
 - ✓ Mieux anticiper les dépenses de l'Etat.
 - ✓ Donner plus de responsabilités aux acteurs qui gèrent l'argent public.
 - ✓ Suivre de plus près l'exécution du budget et s'assurer que les politiques mises en place sont efficaces.
 - ✓ Rendre plus facile le contrôle de toutes les dépenses publiques.
 - ✓ Rendre le budget plus transparent pour mieux guider les choix économiques et sociaux.
 - ✓ Mise en place d'un système de gestion basé sur les résultats et la performance

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel d'améliorer la manière dont le budget est présenté et diffusé. Que ce soit pour les parlementaires, le grand public ou les membres du gouvernement, chacun doit pouvoir le comprendre facilement afin de pouvoir débattre, poser des questions ou prendre de bonnes décisions. Le but de ce nouveau système est de faire en sorte que le budget ne soit plus juste un document rempli de chiffres, mais qu'il montre de vrais choix sur la manière dont l'argent est utilisé. (Fadia, 2012)

4. Le cadre juridique et réglementaire de la réforme budgétaire

Le cadre réglementaire et législatif représente le fondement de toute réforme. Il était donc essentiel de réexaminer le cadre juridique des finances publiques, qui reposait avant tout sur la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 concernant les lois de finances. (Khaoula, 2022) Cette dernière comporte des limites et des lacunes qui ne sont pas compatibles avec les buts de la réforme des finances publiques. (ministère des finances, 2023) Pour cela, il était essentiel de mettre en place une nouvelle loi qui donnera de fondement juridique à la réforme budgétaire et comptable. Il s'agit de la loi organique n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances, modifiée et enrichie, concernant les lois de finances (LOLF). (Moussa, 2022). Elle remplace l'édit de la loi n°84-17 (DAMERDJI, 2023) car elle vise essentiellement la performance des dépenses et la responsabilité des gestionnaires et la transparence des procédures des choix et d'exécution des programmes et des dépenses

(Hicham, 2022), selon son article 1 « cette loi organique a pour objet de définir le cadre de gestion des finances de l'Etat devant régir la préparation des lois de finances, leur contenu , leur mode de présentation et leur adoption pour le parlement. Elle fixe aussi les principes des finances publiques, des comptes de l'Etat et d'exécution et de contrôle de la mise en œuvre des lois de finances ». (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018)

La loi organique concernant les lois de finances constitue le cadre juridique de la réforme des finances publiques en Algérie. Ce texte législatif représente « le cœur de la réforme financière de l'État, instaure les normes d'élaboration des lois de finances dans un contexte transparent, favorisant une meilleure clarté des politiques publiques et le suivi des transactions financières de l'État, ainsi qu'une compréhension renforcée des lois de finances ». Il dédie aussi un aspect à la supervision parlementaire du budget de l'État dans le contexte du respect des normes relatives à la bonne gestion financière des dépenses publiques. (DAMERDJI, 2023)

4.1. Les objectifs de la LOLF

- ✓ L'appui à l'équilibre structurel du budget. (l'art 3)
- ✓ La mise en place d'une stratégie pluriannuelle concernant les recettes et les dépenses de l'État. (l'art5)
- ✓ La prise de responsabilité des gestionnaires et la supervision de la performance. (l'art 79)
- ✓ L'instauration des systèmes de nomenclature budgétaire. (l'art4)
- ✓ L'optimisation du contenu et de la mise en page pour une lisibilité accrue et une transparence améliorée dans la gestion budgétaire et la portée de l'autorisation parlementaire. (L'art 82, 86, 88)

4.2. La nature juridique

La loi n°84-17 est une loi ordinaire, elle n'avait pas ce statut. L'amendement constitutionnel de 2016, selon l'article 141, impose que les lois de finances soient régies par une loi organique (Celia, 2022) (Khaoula, 2022). Apportant un nouveau principe, la loi organique sur les lois de finances a été promulguée en 2018. Comme le stipule son article 2, « le processus budgétaire suit le principe de la gestion axée sur les résultats » (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) ce qui exige l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des lois de finances basées sur des objectifs de performance. L'intégration de

la loi n°18-15 dans une loi de haut niveau « organique » contribue efficacement à la mise en place d'une gestion axée sur les résultats dans le budget de l'état. (Celia, 2022)

4.3 La Structure interne et architecture de la LOLF n°18-15

La loi n°18-15 relative aux lois de finances a fait l'Objet de 12 textes d'application comme mentionné dans le tableau l'annexe en annexe (A) , et envisage de 91 articles. Cette dernière est structurée de 6 titres comme suit : (Moussa, 2022)

- **Titre I** : Dispositions générales.
- **Titre II** : Ressources, charges et comptes de l'Etat.
- **Titre III** : Préparation, présentation et adoption des projets de lois de finances.
- **Titre IV** : Exécution des lois de finances.
- **Titre V** : Loi portant règlement budgétaire.
- **Titre VI** : Dispositions transitoires et finales.

4.3.1 Le champ d'application

L'article 3 de la LOLF stipule que « La loi de finances détermine pour un exercice, la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'Etat, ainsi que l'équilibre budgétaire et financier qui en résulte, en tenant compte d'un équilibre économique défini ». (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) Autrement dit que la LOLF encadre la présentation, la préparation, l'exécution et le contrôle des lois de finances. (Khaoula, 2022) (Moussa, 2022)

Selon l'art 4 de la (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018), Sont considérées comme lois de finances :

- **La loi de finances de l'année** : elle prévoit et autorise, pour chaque année civile, toutes les recettes et dépenses de l'État nécessaires à la mise en œuvre de ses programmes. (Moussa, 2022)
- **Les lois de finances rectificatives** : elles permettent d'ajuster ou de compléter, en cours d'année, les dispositions prévues dans la loi de finances initiale. (Moussa, 2022)
- **La loi de règlement budgétaire** : elle présente les résultats réels de l'exécution de la loi de finances de l'année, ainsi que des lois de finances rectificatives correspondantes. (Moussa, 2022)

4.3.2. Les principes budgétaires fondamentaux énoncés par la LOLF

La LOLF a souligné les principes budgétaires classiques, tout en y intégrant quelques modifications et en introduisant de nouveaux principes tels que la sincérité, la performance, la soutenabilité et la transparence. L'objectif de ces principes est d'assurer une gestion performante des finances publiques et de faciliter un contrôle adéquat par l'organe délibérant. (Moussa, 2022)

4.3.2.1 les principes classiques réaffirmés

Comme indiqué précédemment, les principes traditionnels sont l'équilibre, l'annualité, l'universalité, l'unité et la spécialité. Actuellement, les débats autour des finances publiques se concentrent principalement sur la dette publique et les déséquilibres budgétaires. Sur ce point, la LOLF a consolidé le principe d'équilibre budgétaire en incluant dans son article 3 le concept d'équilibre économique et financier. Elle envisage aussi que les dépenses opérationnelles soient financées par des ressources courantes, selon un taux déterminé par la loi de finances. (Moussa, 2022)

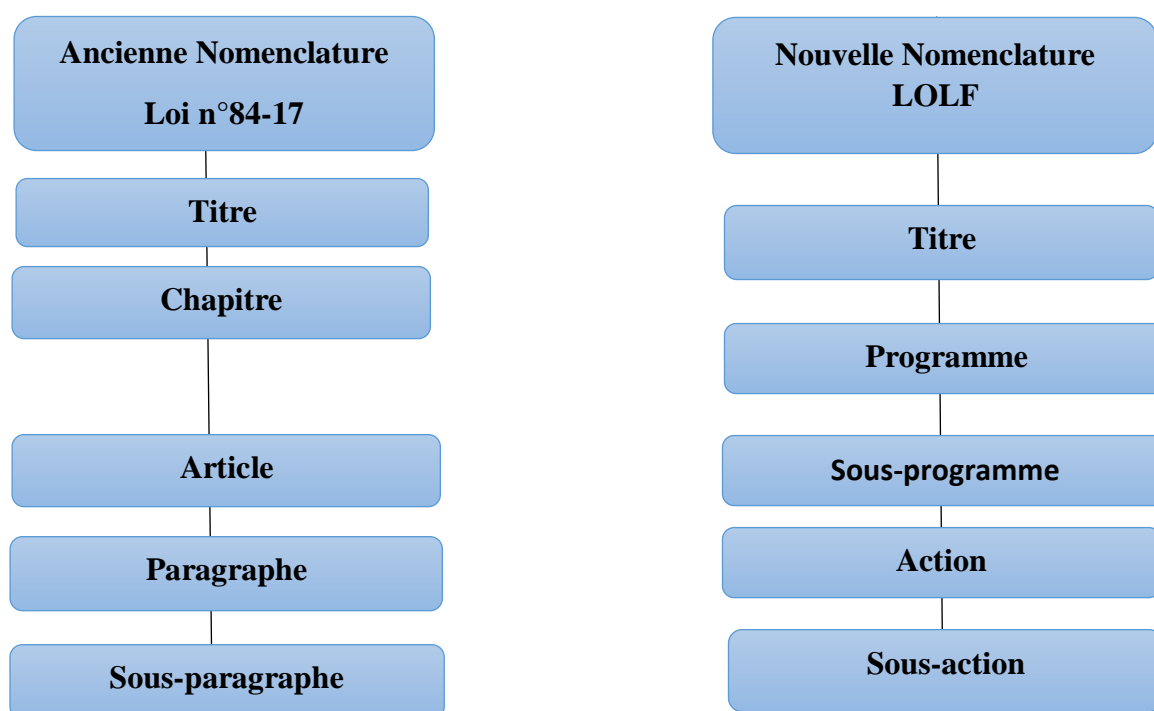
- **Le principe d'annualité** : stipule que les revenus et les dépenses doivent être approuvés chaque année. Il est important de noter que la LOLF, dans son article 18, stipule que seules les lois de finances peuvent établir des dispositions concernant l'assiette, les taux et les méthodes de collecte des taxes de toute sorte, ainsi que sur le sujet des exonérations fiscales, à l'exception du domaine des hydrocarbures. Concernant les dépenses, l'autorisation accordée se manifeste par des crédits de paiement (CP) et des autorisations d'engagement (AE) pour toutes les dépenses, en substituant les précédentes autorisations de programmes (AP) qui étaient exclusivement réservées au budget d'équipement. (Moussa, 2022)
- **Le principe d'unité** : L'article 14 de la LOLF réaffirme également le principe d'unité en stipulant que l'ensemble des recettes assure la réalisation de toutes les dépenses. De plus, il prévoit que toutes les recettes et dépenses soient consignées dans un compte unique qui constitue le budget de l'État. De même, selon la LOLF, les comptes d'affectation spéciale ne peuvent bénéficier que d'une allocation supplémentaire de 10% du total des ressources accumulées au cours de l'exercice antérieur. (Moussa, 2022)
- **Le principe d'universalité** : Dans le contexte de la LOLF demeure intact, en conformant strictement aux deux règles : l'interdiction de la contraction et l'interdiction d'affectation des recettes. Cependant, l'article 40 de la LOLF autorise le rétablissement des crédits qui vise à annuler une dépense avec reconstitution pour faciliter l'engagement

et le règlement des dépenses sans altérer la nature ni la destination de la dépense initiale. (Moussa, 2022)

- **Le principe de spécialité** : également établi par la LOLF, indique que les crédits autorisés par la loi de finances ne seront plus alloués par chapitre, mais plutôt par programme. Chaque programme regroupera tous les crédits nécessaires pour accomplir une mission spécifique liée à un ou plusieurs services, ministères ou institutions publiques, définie en fonction d'un ensemble cohérent d'objectifs spécifiques. Ainsi, les transferts et virements de crédits ne seront plus effectués entre différents chapitres, mais plutôt entre divers programmes au sein d'un même ministère ou de ministères distincts. Concernant la présentation des crédits.

Le tableau ci-dessous récapitule les modifications apportées en termes de spécialisation des crédits entre le système budgétaire actuel de l'État régulé par la LOLF, aussi appelée en anglais « Organic Law of Finance Laws (OLFL) », et l'ancien système budgétaire régi par la loi n° 84-17 : (Moussa, 2022)

Figure 2: comparaison entre l'ancienne et la nouvelle spécialisation des crédits



Source : (Moussa, 2022)

4.3.2.2. Les nouveaux principes introduits

En sus des principes budgétaires traditionnels, la LOLF n°18-15 concentre sur d'autres principes financiers publics tels que la sincérité, la transparence, La performance et la soutenabilité.

- **Le principe de sincérité** : a été introduit pour renforcer l'application du principe d'équilibre budgétaire. Conformément aux dispositions de l'article 70 de la loi n°18-15 « les lois de finances représentent de façon sincère l'ensemble des ressources et charges de l'Etat. Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent en découler » (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) . Il est évalué à travers deux dimensions, budgétaire et comptable :
 - La sincérité budgétaire : son appréciation se fait en fonction des données disponibles et des projections énoncées dans la loi de finances.
 - La sincérité comptable : découle de la certification des comptes de l'État.
- **Le principe de transparence** : selon les dispositions de l'art 82 de la LOLF n°18-15, ce principe cherche à rendre les informations financières facilement accessibles et disponibles au moment approprié. On apprécie également la transparence sur les volets budgétaire et comptable :
 - La transparence budgétaire : concerne la création de budgets selon une classification croisée par objectifs des politiques publiques et par type économique de dépense.
 - La transparence comptable : vise en plus de la comptabilité budgétaire, l'implémentation d'une comptabilité générale qui représente l'état du patrimoine et des finances de l'État, ainsi qu'une comptabilité analytique pour déterminer le coût des actions publiques.
- **Le principe de performance** : cherche à favoriser la gestion des finances publiques en privilégiant une approche centrée sur les résultats. Il est nécessaire d'établir un système de contractualisation pour garantir une définition précise des objectifs des politiques publiques, qui peuvent être contrôlés grâce à des indicateurs de performance.
- **Le principe de soutenabilité budgétaire** : également appelé stabilité, vise à consolider l'équilibre budgétaire sur le moyen terme. Ce concept a été instauré pour contrôler la dette publique et pour obtenir une clarté accrue sur les obligations de l'État et les collectes d'impôts à réaliser. Conformément aux dispositions de l'article 5 de la LOLF n°18-15 « la préparation, l'adoption et l'exécution du budget de l'Etat doivent s'inscrire dans un objectif de soutenabilité prévu par le cadrage budgétaire à moyen terme ». (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018)

5. La gestion axée sur les résultats GAR comme logique directrice de la LOLF

La LOLF n°18-15 du 2 septembre 2018 définit un nouveau cadre qui doit être le pilier d'une réforme radicale de la gestion publique par le biais d'une budgétisation axée sur les résultats. Elle repose sur l'idée d'une budgétisation qui n'est plus basée sur le type de dépenses, mais axée sur les résultats à partir d'objectifs établis. (DAMERDJI, 2023)

La GAR trouve son origine dans le concept de « management par objectifs », présenté par Peter Drucker en 1954 dans son ouvrage « the practice of management », puis approfondi en 1964 dans l'ouvrage « managing for results », la traduction française est « bien connaître votre affaire et réussir ». ensuite il a été adopté par le gouvernement canadien et les pays de l'OCDE au début des années 1990. Selon l'ACDI (agence canadienne de développement international), la gestion axée sur les résultats GAR se définit comme « une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement ». (Natacha, 2007) Pour élaborer son cadre budgétaire, l'Algérie s'est appuyée sur les expériences menées dans d'autres pays notamment dans d'autres pays membres de l'OCDE (le Canada, la France, ...). En Algérie, Selon l'article 2 de la LOLF, la GAR est une méthode de gestion qui consiste à orienter l'ensemble des efforts qu'il s'agisse des stratégies, des ressources humaines, ou encore des processus ou des outils vers l'atteinte des objectifs clairement définis, à court, à moyen et à long terme (Celia, 2022)

5.1 Les avantages de la GAR (ministère des finances, 2023)

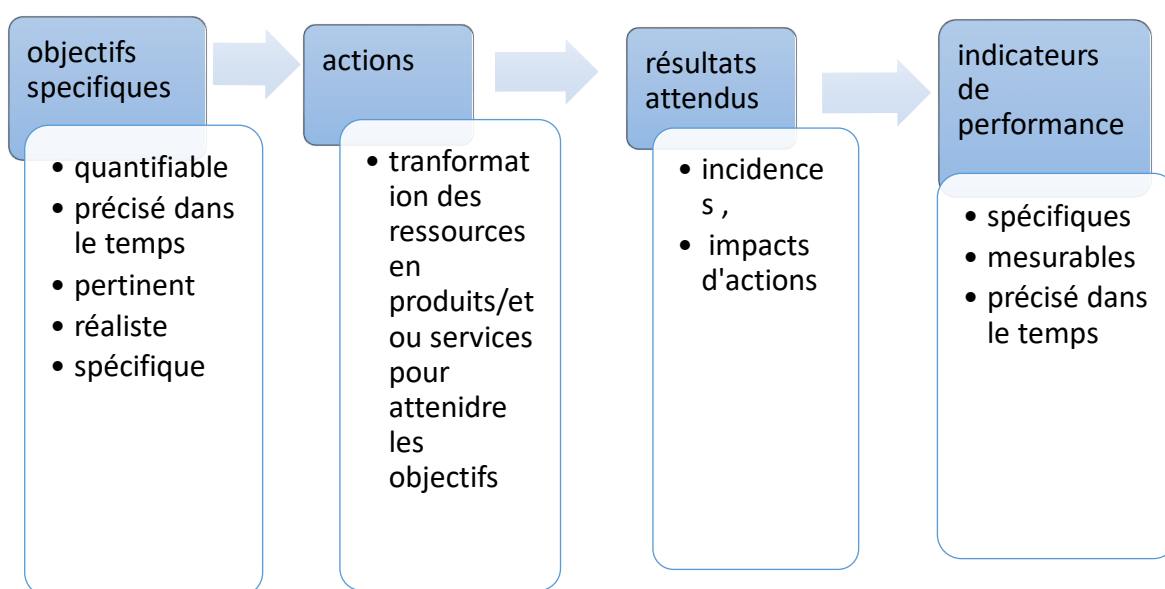
- ✓ Elle met davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets
- ✓ Elle fournit des données plus nombreuses et meilleure qualité sur les performances des programmes
- ✓ Favorise une transparence accrue concernant les résultats obtenus par les institutions publiques.
- ✓ Permet d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des programmes mis en œuvre
- ✓ Renforce la capacité des gestionnaires à prendre des décisions éclairées et pertinentes
- ✓ Elle contribue à une gestion primale des ressources humaines et financières en fixant des objectifs clairs et mesurables, accompagnés de rapports de performance réguliers

- ✓ Renforce la responsabilité des administrations et des gestionnaires, impliquant un changement culturel vers une logique de résultats et de redevabilité.

Le cycle de la gestion axée sur les résultats constitue un processus continu qui commence dès la phase de préparation budgétaire, notamment lors de la planification stratégique. C'est à ce moment que les objectifs sont définis et attribués aux programmes, que des résultats cibles sont déterminés, et que des critères d'évaluation de la performance sont établis. (CHEURFA, 2020)

La démarche de performance se présente comme suit :

Figure 3: la démarche de performance



Source : (ministère des finances, 2023)

Dans l'aspect budgétaire, la gestion axée sur les résultats est caractérisée par : (Hicham, 2022)

- 1- Une catégorisation des recettes budgétaires.
- 2- une catégorisation des dépenses budgétaires
- 3- Une nouvelle documentation budgétaire.
- 4- Un nouveau cycle budgétaire.

5.2. Une catégorisation des recettes budgétaires

Les revenus de l'État sont classifiés en fonction de trois critères complémentaires : le type ou la nature, l'attribution et la comptabilisation. (Hicham, 2022)

5.2.1 La classification par nature : regroupe huit principales catégories, qui vont des recettes fiscales (impôts, taxes, amendes, fiscalité des hydrocarbures) aux revenus provenant des domaines et participations de l'État. Elle englobe également les rémunérations pour services publics, les produits divers et exceptionnels, les fonds de concours, les dons et legs, sans oublier les produits financiers issus des prêts et investissements. Chaque catégorie comprend des sous-catégories détaillées en fonction de la source et de la forme de revenu. (ministère des finances, 2023)

5.2.2 La classification par affectation : se manifeste de la manière suivante : Les collectivités territoriales, les comptes spéciaux du Trésor, les fonds de sécurité sociale, les organes sous tutelle ainsi que d'autres sections non catégorisées. (budget, 2023)

5.2.3 La classification des recettes : selon la comptabilité, est déterminée conformément à la législation et à la réglementation comptables actuelles. Ces dernières s'inspirent des normes comptables IPSAS, qui sont en phase de normalisation pour répondre aux particularités des finances publiques et de l'économie algérienne au moment de la rédaction de ce document. (budget, 2023)

5.3 Une catégorisation des charges budgétaires

Selon l'art 28 de la LOLF (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) , Les charges budgétaires de l'Etat sont présentées selon la classification suivante : Classification selon le type d'activité, la nature économique des dépenses, les principales fonctions de l'État ainsi que la classification par entités administratives chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre du budget. (SADOUDI, 2017)

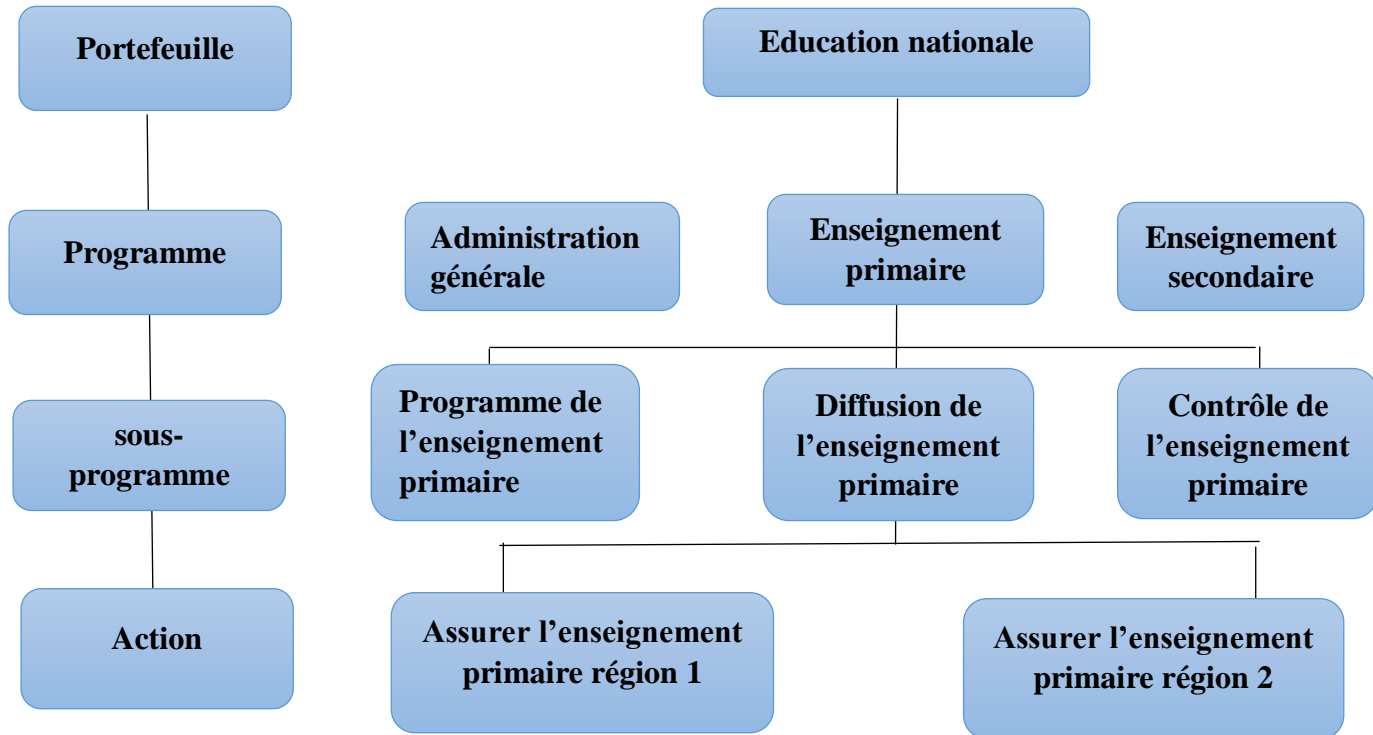
5.3.1 La classification selon l'activité : désignée sous le nom de budgétisation par programme ou budget-programme, structure les coûts budgétaires de l'État en programmes et subdivisions. Elle clarifie l'utilité des dépenses publiques et le niveau auquel elles sont appliquées. (Hicham, 2022) La budgétisation par programme est une nouvelle façon de faire le budget, elle s'intéresse surtout aux objectifs et aux actions de gouvernement, et non aux biens et services qu'il achète. Elle met l'accent sur le but à atteindre et non aux moyens utilisés (hayet, 2023).

Selon l'art 23 de la LOLF, le budget programme est défini comme « un regroupement des crédits alloués concourant à la réalisation d'une mission spécifique relevant d'un ou de plusieurs services, d'un ou de plusieurs ministères ou institution publique et définie en fonction d'un ensemble cohérent d'objectifs précis. » (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2018) Chaque année, un décret de répartition signé par le ministre en charge du budget détermine cette allocation, qui peut être exceptionnellement ajustée durant l'année selon les mêmes conditions. Pour établir cette classification, le gestionnaire du portefeuille de programmes est tenu de soumettre une structure distincte, organisée par niveaux et évaluée, en précisant la responsabilité attribuée à chaque action ou sous-action. Cette classification comprend plusieurs niveaux le portefeuille de programmes, le programme, le sous-programme, l'action, et éventuellement la sous-action : (budget, 2023)

- **portefeuille programme** : Un ensemble de programmes visant à des politiques publiques spécifiques. Le programme sert de référence pour l'administration pratique des politiques mises en œuvre et poursuivies par l'État. (budget, 2023)
- **Programme** : Il englobe tous les crédits contribuant à l'accomplissement d'une mission spécifique relevant d'un ou plusieurs départements de l'État ou d'institutions publiques, et ces crédits sont déterminés en fonction d'un ensemble structuré d'objectifs spécifiques. C'est la manifestation d'une politique publique, englobant une stratégie et une série intégrée de mécanismes et d'actions dédiées à cette stratégie. Il est placé sous la direction d'agents de l'État, poursuivant des buts précis, quantifiés à l'aide d'indicateurs de performance, et bénéficiant de ressources appropriées. L'approbation du Premier ministre est requise avant de sélectionner un programme qui fait partie d'un portefeuille gouvernemental et qui implique plusieurs ministères ou entités publiques. (budget, 2023)
- **Le sous-programme** : représente une division fonctionnelle du programme. (Hicham, 2022)
- **Une action** : représente une division opérationnelle du programme, qui permet de déterminer le degré de réalisation des politiques mises en œuvre et poursuivies, ainsi que des fonds sollicités, ouverts et exécutés. Une action peut inclure des sous actions qui détaillent davantage le degré de mise en œuvre. (Hicham, 2022)

Afin de mieux comprendre cette classification, l'exemple suivant sera présenté :

Figure 4: exemple d'un portefeuille programme et ses subdivisions



Source : (ministère des finances, 2023)

5.3.2 La catégorisation des dépenses selon leur nature économique : selon l’art 29 de la LOLF (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) Cette classification comprend des titres de dépenses et leurs subdivisions, elle organise les dépenses budgétaires en fonction des ressources qui leur sont attribuées sans tenir compte de leur destination administrative. Cette classification englobe sept (7) titres et se subdivise en trente-deux (32) catégories appelées articles 10 : (Rhadia, 2022)

- Les coûts du personnel : qui incluent les salaires, les primes et allocations, les augmentations de salaire, les versements de l'employeur, les prestations sociales dont s'occupe l'employeur, les accidents de travail ainsi que les pensions de service. De plus, on compte aussi les attributions salariales aux EPA et autres institutions publiques similaires. (Rhadia, 2022)
- Les coûts opérationnels des services : englobent les frais de déplacement, de transport et de communication, l'information et la documentation, les services professionnels, la location, l'entretien et les réparations, les autres services non classables, les approvisionnements et fournitures, ainsi que d'autres dépenses opérationnelles. Ils incluent également les allocations de fonctionnement destinées aux EPA et à d'autres établissements publics assimilés. (Hicham, 2022)
- Les dépenses d'investissement : comprennent les actifs tangibles, les actifs intangibles et les allocations d'investissement aux EPA (établissement public à caractère Administrative) et autres entités publiques similaires. (Hicham, 2022)
- Les dépenses de transfert : comprenant les transferts destinés aux individus, aux entreprises, aux institutions publiques à vocation économique, industrielle ou commerciale ainsi qu'aux entités publiques assimilées, les transferts en direction des collectivités locales, vers des associations, vers des organisations internationales et des nations étrangères, et enfin, les autres types de transferts non spécifiés. (Hicham, 2022)
- Les frais de la dette publique : qui incluent les intérêts liés à la dette publique, ainsi que d'autres coûts associés à celle-ci. (Rhadia, 2022)
- Les opérations financières comprennent les participations financières, les prêts et avances, ainsi que les dépôts et cautionnements. (Rhadia, 2022)

5.3.2.1. La catégorisation de l'Etat selon ses principales fonctions : selon l’art 11 de la LOLF (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) Cette catégorisation est définie par l'attribution des secteurs responsables de l'atteinte des objectifs selon les

fonctions, elle repose sur une classification fonctionnelle des charges qui rassemble par niveau toutes les activités contribuant à un objectif commun. On définit les niveaux de cette classification de la manière suivante :

- Le secteur : ce niveau aide à identifier les nécessités et l'importance collective essentielles qui doivent être comblées.
- La fonction principale : le niveau qui rassemble les activités et fonctions de l'État visant un objectif final commun, dans le but de répondre à l'un des besoins et intérêts essentiels déterminés dans le domaine pertinent.
- La fonction secondaire : le niveau qui rassemble les activités et les fonctions de l'État visant un objectif intermédiaire commun.
- L'identification des secteurs responsables de l'atteinte des objectifs selon la fonction constitue la classification par grandes fonctions de l'État. Voici la répartition des principaux secteurs : Les administrations publiques couvrent divers domaines tels que les services généraux, la défense, l'ordre et sécurité publique, les affaires économiques, la protection de l'environnement, le logement et équipement collectif. On y retrouve également la santé, les loisirs, culture et culte, l'enseignement et enfin, la protection sociale.

5.3.2.2. La catégorisation par entités administratives : Responsable de la préparation et de l'application du budget, cette classification est définie comme la répartition des fonds budgétaires par ministère ou institution publique. Elle autorise l'allocation des budgets par ministères et/ou organismes publics, ou par centre de gestion budgétaire, qui sont les récipiendaires des crédits, en fonction de la structure organisationnelle et/ou de la disposition locale de l'entité administrative impliquée. Selon l'art 15 (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) La catégorisation des dépenses budgétaires de l'État selon les entités administratives est effectuée en fonction du niveau, conformément à la structure organisationnelle et aux activités :

- Le premier niveau : détermine la sorte d'entité administrative
- Le deuxième niveau : précise, pour chaque genre d'entité administrative, la classe d'unité administrative qui reçoit ces crédits.
- Le troisième niveau : désigne le service ou le bénéficiaire ou destinataire des crédits.
- Le quatrième niveau : détermine l'emplacement ou l'effet géographique de la dépense.

5.4 Nouvelles documentations budgétaires

Dans le cadre de la gestion budgétaire axée sur les résultats, les documents budgétaires comprennent le projet de loi des finances annuel et la documentation qui accompagne ce projet : (Hicham, 2022)

5.4.1 Le projet de la loi de finances pour l'année PLF : c'est un document qui propose chaque année l'ensemble des recettes et des dépenses de l'Etat pour l'année suivante, il se compose de quatre (4) sections : (Hicham, 2022)

- La première section : qui présente les mesures concernant la collecte des ressources et des moyens assurant les équilibres financiers intérieurs et extérieurs.
- La seconde section : qui détermine le niveau des autorisations d'engagements « AE » et les crédits de paiements « CP » par Ministère ou Institution publique « MIP », le niveau des autorisations d'engagement « AE » et les crédits de paiements « CP » pour chaque compte d'affectation spécial « CAS », ainsi que la limite des découverts sur les comptes commerciaux.
- La troisième partie : comporte l'autorisation d'octroi des garanties de l'Etat, l'autorisation de prise en charge des dettes de tiers, les dispositions relatives à l'assiette, aux taux et aux modalités de recouvrement des impositions de toute nature, et toute disposition relative à la comptabilité publique et à l'exécution et au contrôle des recettes et des dépenses publiques.
- la quatrième partie : La quatrième partie comprend les états suivants :
 - Etat « A » relatif aux recettes ;
 - Etat « B » crédits ouverts répartis par programmes, MIP, AE et CP ;
 - Etat « C » liste et contenu des comptes spéciaux du trésor ;
 - Etat « D » équilibre budgétaire et financier ;
 - Etat « E » liste des impôts et autres impositions ;
 - Etat « F » taxes parafiscales ;
 - Etat « G » prélèvement obligatoire autre que fiscaux ;
 - Etat « H » dépenses fiscales.

5.4.2 Documentation qui accompagne le PLF : le PLF est accompagné d'une documentation constituée de plusieurs documents, qui sont répartis en trois volumes majeurs, sans oublier les annexes :

- **Volume 1** : Projet de budget de l'État : Le premier volume offre une vue d'ensemble des dépenses de l'État. Il se compose de trois parties :
 - Section 1 : Dépenses selon la catégorie de crédit (AE, CP).
 - Section 2 : Dépenses réparties par ministères, programmes et titres
 - Section 3 : Les Grands Projets de l'État (GPE).

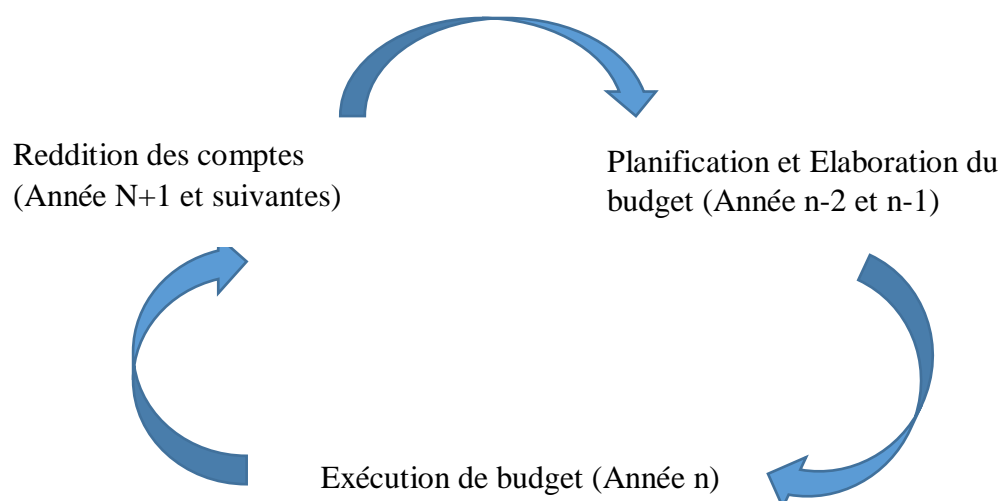
- **Volume 2** : Rapport sur les Priorités et la Planification « RPP » : prévu par l'article 75 de la LOLF il s'agit d'un document de planification financière que chaque ministère met en place tous les ans. Il fournit des informations détaillées sur les budgets, les priorités, les programmes, les buts, les résultats prévus et leurs indicateurs associés, sur une période pluriannuelle continue. Il se compose de quatre parties :
 - Section 1 : Message du Ministre.
 - Section 2 : Présentation du Ministère (missions et organisation administrative).
 - Section 3 : Tableaux budgétaires du Ministère (selon les programmes et les services).
 - Section 4 : États supplémentaires du budget (projets, calendrier des crédits associés aux autorisations de programme « AE », inventaire des comptes spéciaux du trésor « CST », état des comptes d'affectation spéciale « CAS », effectifs).

- **volume 3** : Distribution territoriale du budget : Le troisième volume expose la répartition des crédits selon les wilayas. Il se compose de trois parties :
 - Section 1 : Distribution géographique du budget
 - Section 2 : Distribution géographique des portefeuilles
 - Section 3 : Budget des dépenses par wilaya (répartition des dépenses des wilayas selon les portefeuilles et les programmes).

5.5 Le Cycle budgétaire

Un cycle budgétaire s'étend sur plusieurs années et comprend diverses étapes structurées pour maximiser l'efficacité de la préparation du budget. Dans ce contexte, cette partie sera exposée en trois phases distinctes : la première phase concerne la planification et l'élaboration du cadre ou loi de finance ; la seconde phase couvre l'exécution et l'attribution des crédits ; enfin, la dernière phase englobe la reddition des comptes, la loi de règlement budgétaire et le rapport ministériel de performance. (Hicham, 2022)

Figure 5 : le cycle budgétaire



Source : (ministère des finances, 2023)

- **Phase 1 : planification et élaboration du cadrage** : Cette phase est caractérisée par une planification budgétaire à moyen terme, suivie d'un cadre de dépenses à moyen terme qui sera matérialisé par un plan d'engagement.

5.5.1 Le cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) : Le cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) représente une planification financière sur trois ans des revenus, des dépenses et du solde du budget de l'Etat, y compris, si nécessaire, de la dette de l'Etat. Cet instrument est déployé via un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et un programme d'engagement de dépenses (PED).

Selon l'art 5 de LOLF, Le cadre budgétaire à moyen terme sert d'instrument d'aide à la prise de décision lors de la formulation de la loi de finances (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018). Il détermine les principaux axes de la politique budgétaire de l'État, les objectifs concernant le solde du budget, les dépenses, les revenus et l'endettement, ainsi que les prévisions économiques qui soutiennent ces éléments. Cela permet d'améliorer la prévisibilité budgétaire et de garantir la solidité à long terme des finances publiques (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) .Selon l'art 4, le CMBT vise les objectifs suivants : (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018)

- ✓ le renforcement de l'équilibre macroéconomique et de la rigueur budgétaire

- ✓ l'amélioration de l'allocation des ressources potentielles en fonction des priorités de dépenses basées sur les orientations stratégiques du gouvernement
- ✓ le renforcement de la prévisibilité budgétaire
- ✓ l'optimisation des dépenses publiques
- ✓ la viabilité et l'évaluation des marges budgétaires

5.5.2 Le cadre de dépenses à moyen terme CDMT : Selon l'article 2 de la loi organique n° 18-15, susvisée, « La loi de finances est élaborée par référence au cadrage et à la programmation budgétaires... et contribue à la concrétisation des politiques publiques dont la mise en œuvre est basée sur le principe de gestion axée sur les résultats à partir des objectifs précis définis en fonction des finalités d'intérêt général et faisant l'objet d'une évaluation ». (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018) .Établit pour chaque portefeuille ministériel la planification pluriannuelle des dépenses sur une période de trois ans. Il peut être mis à jour chaque année lors de l'élaboration du projet initial de loi de finances. Il doit s'intégrer dans le contexte des principales directives budgétaires, en particulier le maintien de l'équilibre budgétaire. Les options décidées suite aux négociations budgétaires obligent le ministère ou l'entité publique concernée. Elles se trouvent dans le « volume 2 », qui contient le rapport sur les priorités et la planification élaboré par le ministre ou l'autorité en charge de l'institution publique concernée. (Hicham, 2022)

5.5.3 Le plan d'engagement des dépenses PED : Le plan d'engagement des dépenses consiste à évaluer les dépenses budgétaires pour une année donnée. Il reflète le niveau habituel des dépenses engagées pour l'exécution du budget de l'État. C'est le Ministre ou le responsable de l'établissement public qui l'élabore, en détaillant, mois par mois et/ou trimestre par trimestre, le degré d'implication de chaque programme et ses subdivisions. Sa conception doit prendre en considération :

- ✓ Le niveau et le rythme de réalisation observés lors du dernier exercice connu.
- ✓ Des niveaux retenus au titre du document portant les propositions CDMT formulées par les ministres et les responsables des institutions publiques.
- ✓ Des dépenses obligatoires et incompressibles.
- ✓ De la hiérarchie des priorités.
- ✓ Les niveaux d'engagement de dépenses proposés par le ministre ou le responsable de l'institution publique, au titre du plan d'engagement s'imposent à l'ensemble des ordonnateurs du programme concerné, lesquels à leur tour, élaborent un plan d'engagement opérationnel qui doit être notifié au contrôleur financier compétent.

5.5.5 Note d'orientation : Selon l'article 10 de la LOLF, lors de l'élaboration du projet de budget de l'État, le ministre en charge du budget transmet, au plus tard fin mars de l'année antérieure à l'exercice en question, une note d'orientation aux ministres et aux responsables des institutions publiques (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018). Ce document souligne en particulier : la façon dont les programmes et leurs domaines d'application sont déterminés, les méthodes d'évaluation des crédits budgétaires par catégorie, le calendrier des négociations budgétaires.

5.5.6 Discussion budgétaires et arbitrage : Selon les dispositions des articles 3 et 5 du décret exécutif n° 20-403 du 29 décembre 2020 fixant les conditions de maturation et d'inscription des programmes, le ministre en charge du budget dialogue avec chaque ministre et dirigeant d'institution publique concernant les requêtes d'ajout des programmes. Il faut justifier les crédits sollicités et les résultats escomptés en rapport avec les objectifs établis. Cette évaluation est réalisée en considérant les priorités gouvernementales, les stratégies spécifiques à chaque secteur, ainsi que les contraintes budgétaires établies dans le contexte du cadre budgétaire et du cadre de dépenses à moyen terme (CBMT et CDMT). (République Algérienne Démocratique Et Populaire , 2020)

5.5.7 Dépôt du projet de loi de finances (PLF) à l'APN : Selon l'article 71 de la LOLF, le projet de loi financière pour l'année doit être présenté au bureau de l'Assemblée Populaire Nationale (APN) au plus tard le 7 octobre de l'année qui précède l'exercice en question. Ce projet englobe des articles qui énoncent clairement les nouvelles réglementations ou les changements apportés aux lois en vigueur. (République Algérienne Démocratique et Populaire , 2018)

➤ **phase 2 : Exécution et répartition des crédits** selon l'art 79 de la LOLF : Le programme constitue l'unité d'exécution des crédits. Suite à la promulgation de la loi de finances, une répartition détaillée des crédits approuvés est effectuée par voie réglementaire. La répartition par ministère ou institution publique se fait selon le programme, le sous-programme et les titres, ainsi que selon la dotation pour ce qui concerne les crédits non attribués. L'instauration des crédits est réalisée en faveur des gestionnaires de programmes responsables : (Rhadia, 2022)

- Des services centraux et des services déconcentrés
- Des établissements et organismes publics sous tutelle chargés de la mise en œuvre totale ou partielle d'un programme
- Des instances territoriales lorsqu'elles ont la responsabilité de la mise en œuvre complète ou partielle d'un programme.

Un document initial de programmation budgétaire du programme est créé pour chaque portefeuille de programmes. Il décrit la distribution prévue entre les sous-programmes et les intitulés des crédits conformément au décret de répartition issu de la loi de finances annuelle ; l'estimation du montant des crédits qui devrait être ouvert durant l'année, détaillée en termes de reports, fonds de concours, produits assimilés et autres transactions, est présentée dans le cadre d'une sincérité budgétaire tout en indiquant la répartition des crédits disponibles entre les différents sous-programmes et titres. Ce document de mise en œuvre initiale envisage l'attribution des crédits du programme aux actions, conformément à l'article 8 du décret exécutif n°20-404 du 29 décembre 2020 fixant les modalités de gestion et la délégation des crédits. (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020) . En ce qui concerne les virements et les transferts, la LOLF, dans ses articles 33 et 34, précise que « Des virements et des transferts de crédits peuvent avoir lieu en cours d'exercice afin de modifier la distribution initiale des crédits des programmes. » Les transferts de crédits d'un programme à un autre au sein d'un ministère ou d'une institution publique sont réalisés par voie de décret, basé sur le rapport conjoint du Ministre des finances et du Ministre ou du dirigeant de l'institution publique concernée. Les mouvements de crédits distincts entre les programmes des ministères ou des organismes publics sont réalisés par décret, établi sur la base d'un rapport conjoint du Ministre en charge des finances et des Ministres ou responsables des institutions publiques impliquées. (Rhadia, 2022)

La gestion des crédits budgétaires, qui repose sur le document de programmation budgétaire, pourrait être susceptible de changements au cours de son application. (Hicham, 2022)

➤ **Phase n°3 : reddition des comptes, la loi de règlement budgétaire et le rapport ministériel de rendement RMR :**

5.5.8 La loi portant règlement budgétaire LPRB : conformément à l'article 86 de la LOLF n°18-15, la loi portant règlement budgétaire détermine et conclut le montant final des revenus perçus et des dépenses réalisées pour une année budgétaire donnée, (République Algérienne Democratique et Populaire , 2018), le projet de loi portant règlement budgétaire PLRB présenté chaque année est accompagné de :

- Les annexes explicatives : en lien avec les résultats des transactions budgétaires, des comptes spéciaux du trésor et des opérations de trésorerie.

- **Un compte général de l'Etat** : incluant la balance générale des comptes, le compte de résultat, le bilan, l'annexe ou les annexes et une évaluation des engagements hors bilan de l'Etat, un rapport de présentation indiquant notamment les changements des méthodes et des règles comptables appliqués au cours de l'exercice.
- **Un rapport Ministérielle de rendement RMR** : prévu par l'article 87 de la LOLF. (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020) Détaillant les circonstances dans lesquelles les programmes budgétaires ont été mis en œuvre, suivi de l'évaluation du niveau d'accomplissement des objectifs prévus, mesuré et suivi par des indicateurs de performance qui leur sont attribués, les résultats obtenus ainsi que les justifications concernant les déviations observées.

6. Le rôle de l'agent public

Le rôle de l'agent public constitue un élément central de l'évolution du système budgétaire.

6.1 Dans l'ancien système ou la logique des moyens

Dans un système budgétaire basé sur la logique des moyens, l'agent public, chargé de mettre en œuvre le budget, il joue principalement le rôle d'administrateur (Bezes, 2008) Il ne dispose d'aucune marge d'initiative durant la mise en œuvre budgétaire, son rôle se limite à appliquer les décisions déjà fixées par le pouvoir politique. Pris dans une hiérarchie très verticale, où les ordres viennent d'en haut sans réelle place pour l'autonomie, il veille surtout à ce que les fonds publics soient utilisés correctement, dans le respect des règles. Le contrôle exercé sur lui est un contrôle de conformité, s'intéressant principalement au taux d'engagement des crédits et à l'émission des dépenses autrement dit si les crédits ont bien été engagés et si les dépenses ont été correctement effectués (OCDE, 2004) cette approche a amené certains auteurs à décrire cette phase budgétaire comme un simple « partage des gâteaux ». Pour eux le budget ne sert alors qu'à répartir des moyens entre les services, sans se poser la question de leur efficacité. (Edward Arkwright, 2007) En d'autres termes, les fonds sont alloués dont la finalité se résume à leur existence pour maintenir la continuité du service public, sans réelle prise en compte de la performance.

(Celia, 2022) dans son étude souligne que même dans un système budgétaire basé sur les moyens la question de la performance peut être posée. C'est le cas avec le contrôle de la cour des comptes qui s'intéresse à la matière dont les fonds publics sont utilisés, toutefois ce système ne repose pas sur des objectifs fixés aux agents, ni des outils fiables pour

mesurer les résultats et lorsque tels outils existent, ils prennent souvent la forme de documents Administratifs sans réelle valeur juridique. La cour des comptes souligne souvent dans ses rapports, le manque de clarté des objectifs fixés et l'absence des véritables outils d'analyse.

6.2 Dans le nouveau système axé sur les résultats

Dans un système de gestion basée sur les résultats, l'agent public n'est pas seulement un exécutant, il devient un véritable gestionnaire, responsable de ses actions. Contrairement au modèle traditionnel où les objectifs lui sont simplement imposés par la hiérarchie, ce mode de gestion repose sur une logique plus souple et contractuelle. Inspiré du secteur privé, cette approche vise à séparer les décisions stratégiques de l'exécution de budget en donnant aux agents une plus grande autonomie (Edward Arkwright, 2007). Cette liberté de gestion ou autonomie repose sur deux mécanismes principaux : la fongibilité des crédits ce qui veut dire que l'agent peut déplacer les fonds entre différentes actions ou postes de dépenses ce qui lui donne une grande flexibilité pour gérer son programme. Et le dialogue de gestion : qui signifie un échange régulier entre les responsables et les agents pour ajuster les moyens et suivre les résultats. (Diamond, 2003) Alors dans un système budgétaire où les objectifs sont clairement définis ou la responsabilité d'atteindre les résultats ne repose pas seulement sur les responsables de programme mais sur tous les acteurs impliqués dans l'exécution du budget, de plus haut niveau jusqu'à services opérationnels, le dialogue de gestion devient un outil essentiel. Il permet un échange efficace d'informations entre les différents niveaux favorisant ainsi une meilleure coordination et une gestion plus efficace. (Celia, 2022)

Durant cette partie, il convient de considérer les divers intervenants impliqués dans ce nouveau processus budgétaire et la responsabilité qui incombe à chacun en termes de mise en œuvre des programmes.

❖ **Acteurs et ordonnateur** : d'après L'article 2 du décret exécutif n°20-404 du 29 décembre 2020 fixant les modalités de gestion et la délégation des crédits « les opérations relatives à la gestion et la délégation de crédits relèvent des ordonnateurs. Ces derniers assurent la programmation, la répartition et la mise à disposition des crédits. Ils engagent, liquident et ordonnent ou mandatent les dépenses. » (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, 2020). Un ordonnateur est donc désigné pour chaque portefeuille pour assumer la responsabilité de la mise en œuvre des actions prévues, comme son nom indique il ordonne la

réalisation des opérations suivant la désignation et le montant de leur inscription au budget approuvé. Conformément à l'article 20 de même décret, Le ministre ou le responsable de l'institution publique est le principal ordonnateur des dépenses du budget général de l'État et des comptes spéciaux du Trésor, pour les fonds qui lui sont alloués. (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020) Ainsi, le ministre est l'origine du pouvoir budgétaire au sein de son portefeuille. Sous sa direction se trouvent : (Hicham, 2022)

- Un responsable de la fonction financière ministérielle qui peut être désigné par un autre nom en fonction des organigrammes
- Un ou plusieurs responsables de programme
- Des gestionnaires de subdivisions des programmes.
- Les services déconcentrés ayant au moment de la publication des décrets d'application la qualité d'ordonnateur continuant à exercer leur rôle.
- Le responsable de la fonction financière du ministère ou de l'institution publique, le responsable de programme, le responsable d'action et, le cas échéant, le responsable de sous-action, ont la qualité de responsable de gestion des crédits mis à leur disposition.

La responsabilité de chaque acteur est la suivante :

- **Responsabilité de la fonction financière ministérielle :** d'après l'article 22 du (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020) Pour chaque Ministère ou institution publique MIP, Le responsable de la fonction financière se charge de la coordination en matière d'élaboration, de présentation et de mise en œuvre du budget. Ce dernier rassemble les informations financières et comptables, conçoit en collaboration avec les responsables de programme des propositions de documents budgétaires (RPP, RMR), et assure leur transmission au ministre en charge du budget. Il approuve la planification des crédits, signale les crédits disponibles et veille à l'application des normes de gestion budgétaire, en particulier au sein des systèmes d'information du ministère. Il peut aussi suggérer les modifications budgétaires nécessaires. En ce qui concerne les dépenses à l'échelle centrale, il autorise, valide les services rendus et prescrit les paiements en fonction des besoins signalés par les responsables d'actions ou de sous actions. (Hicham, 2022)

- **Le responsable de programme** : selon l’art 23 de même décret désigné par le ministre ou le chef de l’institution publique, veille à la conformité des activités aux objectifs fixés dans le cadre des crédits notifiés. Il élabore le projet de RPP en définissant les orientations stratégiques et les objectifs du programme, précise le périmètre des actions et sous-actions, établit la programmation initiale des crédits, décline les objectifs de performance, propose la répartition des crédits entre les actions, analyse les comptes rendus d’exécution et procède, si nécessaire, à des ajustements. Il est également chargé de préparer le RMR du programme. (Hicham, 2022) (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020)
- **Le responsable d'action** : est chargé de la gestion opérationnelle d'une action dans le cadre d'un programme. Il est capable de définir les sous actions et de nommer leurs responsables, d'organiser les crédits en collaboration avec ces derniers, et de traduire les objectifs de performance à leur échelle. Il distribue les crédits proposés, rapporte sur la mise en œuvre et les résultats obtenus, et modifie la distribution des crédits si besoin. En l'absence de sous actions, il oriente et ordonne directement la réalisation des dépenses. Il détermine les nécessités financières (de fonctionnement, d'investissement, de transfert) et rédige les certificats de services rendus. (Rhadia, 2022). l’art 24 (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020)
- **Le responsable de sous-action** : suite à l’article 25 Le chargé de sous-action a pour mission de planifier les budgets qui lui sont attribués, d'ordonner la mise en œuvre des dépenses liées et de faire un rapport au responsable de l'action. Il procède d'abord à l'évaluation des exigences en matière de dépenses (opérationnel, investissement, transfert) et rédige ensuite les certificats de services rendus. (Rhadia, 2022) (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020)
- **les responsables des services décentralisés** : En tant qu'ordonnateurs, ont pour mission de initier et certifier les services rendus, ainsi que de planifier les dépenses associées aux actions ou sous-actions qui relèvent de leur autorité, en fonction des besoins exprimés localement. L’art 27 (REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPLULAIRE, 2020)

7. Le calendrier de la mise en œuvre de la LOLF n°18-15 en Algérie

En ce qui concerne le calendrier de mise en œuvre de LOLF, il sera comme suit :
(Khaoula, 2022)

- **2018-2023** : application progressive.
- **2023** : application totale.
- **2023-2024-2025** : présentation de LRB (loi portant règlement budgétaire) sur la base de N-2.
- **2026** : présentation de LRB (loi portant règlement budgétaire) 2026 sur la base de N-1.

Dont la démarche est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Relatif au calendrier de mise en œuvre de la LOLF durant l'année 2021

La date	Thématique
Mars	Correspondance de M. le premier ministre relatif à la LOLF
Juin	Correspondance de M. le Ministre des Finances à l'élaboration du budget programme à titre démonstratif (fichier Excel relatif à la correspondance entre la nomenclature actuelle et la nomenclature
Juillet	Ateliers avec l'ensemble des ministères et ministère des finances
Aout	Séances de travail internes au niveau de la DGB
Septembre	Réception des RPP des ministères élaborés sur la base des demandes brutes
Octobre	Elaboration des RPP par la DGB sur la base des demandes retenues
Novembre	Transmission des RPP aux ministères pour validation et enrichissement
Décembre	Publication des RPP sur le site officiel de la DGB

Source : (Hicham, 2022) (Moussa, 2022)

Ce tableau retrace les étapes clés de l'expérimentation du budget-programme en 2021, depuis les orientations initiales du Premier ministre jusqu'à la publication des RPP, illustrant une coordination progressive entre les Ministères et la DGB.

8. La composante comptable de la réforme budgétaire

La composante comptable de la réforme budgétaire repose essentiellement sur le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice, ou comptabilité en droits constatés intégrale, conformément aux normes IPSAS. Cette transition permet de comptabiliser les opérations au moment où elles se produisent, et non au moment des flux de trésorerie, offrant ainsi une image plus fidèle de la situation financière de l'État. Elle améliore la transparence, la comparabilité et la fiabilité des états financiers publics, tout en renforçant la responsabilisation, le contrôle interne et la gestion des ressources. Ce cadre comptable est indispensable pour appuyer une gestion budgétaire axée sur les résultats. (Rhadia, 2022)

Chapitre 2

Cadre méthodologique et organisationnel

Après avoir présenté les concepts clés qui encadrent mon sujet de recherche, ce deuxième chapitre sera consacré à la présentation de la section méthodologique. Il s'agira de traiter les outils, et les approches utilisées pour collecter les données nécessaires à l'étude.

Dans une seconde section, je présente le cadre institutionnel de mon étude à travers le ministère des finances qui constitue ma structure d'accueil.

Section 1 : cadre méthodologique

Dans cette partie, nous présenterons le socle épistémologique qui encadre notre recherche sur la réforme budgétaire en Algérie. Guidant notre enquête, nous exposerons en détail l'approche méthodologique choisie, mettant en lumière les raisons éclairées qui sous-tendent ce choix. Cette démarche méthodique constitue le fondement sur lequel s'élève notre étude de manière harmonisée. En justifiant notre étude, nous donnerons une vue claire sur les étapes qui ont structuré notre travail, en incluant non seulement l'approche utilisée, mais aussi les outils de collecte des données et les moyens mobilisés. Chaque élément renforce la solidité de notre démarche, en montrant la cohérence entre notre sujet et la méthode appliquée dans cette recherche.

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie ou la théorie de connaissance, est la discipline qui oriente toute production des connaissances scientifiques. La posture épistémologique adoptée par un chercheur détermine les choix stratégiques et tactiques qu'il devra opérer pour produire une connaissance jugée fiable et scientifiquement valide. (BOUKAIRA, 2021)

Nous situons notre recherche dans le cadre d'un paradigme épistémologique interprétativiste.

L'adoption d'un positionnement épistémologique dans cette étude se justifie par la nécessité de comprendre comment les acteurs publics perçoivent, interprètent et expérimentent cette transformation. Plusieurs auteurs insistent sur la complexité de cette réforme, non seulement organisationnelle et culturelle.

2. Approche méthodologique

Dans le cadre de notre étude sur la réforme budgétaire en Algérie, nous avons adopté une approche méthodologique mixte combinant à la fois une démarche descriptive et analytique, afin de comprendre les dynamiques de mise en œuvre de la LOLF n°18-15 au sein du Ministère des finances.

L'approche descriptive vise à présenter les pratiques budgétaires actuelles liées à la réforme : adoption de budget programme et utilisation de cadre de dépenses à moyen terme (CDMT). Cette démarche permet de rendre compte à la fois des avancés réalisés et des difficultés rencontrés, comme le soulignent (Moussa, 2022) (Celia, 2022) (Hicham, 2022) (Khaoula, 2022) (hayet, 2023) dans leurs travaux sur l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique . Ensuite une approche analytique nous aide à comprendre les causes des écarts entre les objectifs de la réforme et son application concrète, en étudiant les aspects organisationnels, techniques, humains. Selon les études de (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOU, 2022), cette analyse est essentielle pour cerner les enjeux du changement dans la gestion des fonds publics. Cette méthode nous permet ainsi de mieux comprendre la réalité du terrain et d'en tirer des enseignements utiles pour renforcer l'efficacité des politiques publiques.

3. méthode de recherche

Pour notre étude, nous avons choisi une approche qualitative, mieux adoptée à la compréhension des pratiques et des perceptions liées à la mise en œuvre de la réforme budgétaire. Cette dernière, bien qu'encadrée par la LOLF n°18-15, reste encore en phase de déploiement, ce qui rend difficile son évaluation chiffré ou strictement mesurable à ce stade.

L'approche qualitative permet d'analyser les pratiques, les perceptions et les difficultés rencontrées sur le terrain, à travers des outils comme les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. Selon (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOU, 2022) cette méthode est pertinente pour comprendre les expériences des acteurs dans leur contexte réel .cette méthode nous offre ainsi une meilleure lecture de la réalité administrative, au-delà des textes, en se concentrant sur ce que vivent réellement les acteurs concernés.

4. Les Outils de collecte des données

Afin de répondre à la problématique de recherche portant sur l'efficacité de la gestion budgétaire de l'État à travers la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR), le recueil de données qualitatives s'est imposé comme la méthode la plus adaptée. Dans ce cadre, plusieurs outils ont été mobilisés, notamment les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire, et lorsque possible l'observation.

4.1 L'entretien

Selon blanchet, A., & Gotman « l'entretien est une méthode d'investigation qui vise à faire émerger un discours spontané de la part de l'interviewé, toute en appuyant sur une

problématique définit par le chercheur sans que celle-ci soit explicitement formulée dans les questions » (Dionne, 2010) . Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour l'utilisation des entretiens semi-directifs, afin de recueillir les informations nécessaires. L'entretien-semi-directif est défini par « une technique de collecte de données qui aide à produire des connaissances en lieu avec des approches qualitatives et interprétatives surtout utilisés dans le cadre du paradigme constructiviste » (Imbert, 2010) et D'après le sociologue Jean-Claude Combessie, « parmi divers formes possible de la collecte d'information orales, l'entretiens semi-directif aussi appelé entretien centré occupe une place privilégié .contrairement à l'entretien non-directif, cette méthode suppose que le chercheur détermine à l'avance les thèmes à aborder et appui sur un guide d'entretien pour orienter l'échange ». (Combessie, 2007) Et selon Blanchet, A. & Gotman, A. l'entretien semi-directif se caractérise par une démarche participative qui permet à deux personnes de discuter activement avec de la place pour l'improvisation, la spontanéité, et des échanges créatifs. Cette méthode, souvent utilisée en sciences sociales pour étudier des situations complexes, permet à la fois une certaine liberté dans l'échange et un cadre structuré avec un ensemble de questions préparées à l'avance. Elle garantit ainsi la comparabilité des réponses tout en laissant place à des éléments plus spontanés.

Sept entretiens ont été menés avec des cadres administratifs issus de structures concernées par l'application de la réforme introduite par la LOLF n°18-15. En raison de contraintes liées à la confidentialité du contexte institutionnel, les entretiens n'ont pas été enregistrés. Les réponses ont été soigneusement prises en note durant les échanges, puis retranscrites immédiatement après chaque entretien afin d'assurer la fidélité des propos recueillis. Ce procédé a contribué à instaurer un climat de confiance propice à la libre expression des participants.

➤ **Présentation du guide d'entretien (voir Annexe B)**

Dans le cadre de cette étude portant sur la réforme budgétaire en Algérie, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif comprenant 16 questions réparties en quatre parties thématiques. Ce guide a été construit en concertation avec mon encadrant académique, afin de garantir sa rigueur méthodologique et son alignement avec les objectifs de la recherche. Il s'appuie sur les fondements de la posture interprétativiste adoptée pour cette étude, ainsi que sur une revue de littérature approfondie relative à la gestion axée sur les résultats (GAR), la LOLF n°18-15, et les pratiques budgétaires modernes. Ce guide vise à explorer :

- La perception et l'implication des agents publics dans la mise en œuvre de la réforme.
- Les effets de la LOLF sur la gestion budgétaire et les pratiques administratives.
- Les avantages, limites et outils associés à la nouvelle approche (GAR).
- Les perspectives d'amélioration et l'avenir de la réforme sur le terrain.

4.2 L'observation

Dans le cadre de notre étude, l'observation non participante a été utilisée en complément des entretiens et d'analyse documentaire pour mieux comprendre les pratiques réelles au sein de ministère des finances. Cette méthode selon (Thiéart, 2007) consiste à observer un environnement sans y intervenir, afin de recueillir des informations de manière discrète et naturelle.

Notre présence sur le terrain nous a permis de repérer certains aspects du fonctionnement quotidien, comme la circulation de l'information budgétaire, l'organisation des réunions ou encore les réactions face aux nouvelles exigences de gestion. Ces observations ont apporté un éclairage supplémentaire sur le contexte administratif dans lequel s'inscrit la réforme.

4.3 Analyse documentaire

En parallèle des entretiens et de l'observation non participante, nous avons également eu accès à plusieurs documents internes qui ont enrichi notre compréhension du processus budgétaire. Il s'agit notamment d'exemples de budgets-programmes élaborés par certaines structures, du rapport sur les propriétés et la planification (RPP), de la loi organique n°18-15 relative aux lois de finances, de décrets de répartition ainsi que d'extraits de lois de finances. Ces documents ont été partagés par certains agents du ministère, accompagnés d'explications orales permettant de mieux comprendre leur contenu et leur usage. Leur consultation a permis de confronter les éléments théoriques aux réalités administratives et de mieux cerner les pratiques liées à la mise en œuvre de la réforme.

5. Analyse et traitement des données

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse thématique qualitative afin d'examiner les discours recueillis lors des entretiens. Cette méthode, décrite par Mucchielli (1991), consiste à repérer dans les expressions verbales des thèmes récurrents qui renvoient aux préoccupations centrales de la recherche. Elle est particulièrement adaptée à notre démarche interprétativiste, qui cherche à comprendre en profondeur les perceptions des acteurs publics concernant la réforme budgétaire et la gestion axée sur les résultats (GAR).

5.1 Outil d'analyse des données

Pour assurer un traitement rigoureux et structuré des données, nous avons utilisé le logiciel NVIVO. Ce logiciel spécialisé en analyse qualitative permet de coder les données textuelles, de regrouper les contenus autour de thématiques précises, et de visualiser les résultats à travers des outils tels que les nuages de mots ou les matrices de codage. (Bazerley, 2007)

L'utilisation de NVIVO se justifie par :

- Sa capacité à gérer un volume important de données qualitatives.
- Sa fonctionnalité de codage thématique par nœuds, facilitant l'organisation des discours selon des catégories analytiques.
- Son aide à l'interprétation visuelle des données grâce à des représentations graphiques intuitives (nuages de mots, tableaux croisés, etc.).

5.2 Etapes de traitements des données

- **Importation des Données :** Les entretiens ont été importés en tant qu'éléments internes dans nos sources de données.
- **Numérotation des entretiens :** Chaque entretien a été identifié de manière anonyme sous la forme Ent1, Ent2, etc., afin d'organiser l'analyse.
- **Identification des Thèmes Principaux :** Nous avons identifié les nœuds, représentant les thèmes principaux des entretiens comme (implication, amélioration, difficultés, budget programme...). Ces nœuds servent de points de regroupement pour les informations similaires, en lien avec les différentes dimensions de notre grille d'analyse.
- **Encodage des Données :** Les segments de texte pertinents ont été encodés et associés aux nœuds correspondants. Chaque extrait a été classé selon le thème auquel il se rattache, ce qui permet de croiser les réponses et de comparer les points de vue.
- **Création d'un nuage de mots global :** Un seul nuage de mots a été généré à partir de l'ensemble du corpus encodé. Cette représentation graphique permet d'identifier visuellement les termes les plus fréquents, facilitant l'identification des concepts-clés évoqués par les participants.

Section 2 : cadre organisationnel

Dans cette section suivante, nous allons présenter l'entité d'accueil, à savoir le ministère des finances, en mettant en lumière son rôle stratégique au cœur de la gestion budgétaire de l'état. Bien que la réforme budgétaire touche l'ensemble des ministères, le choix de ministère des finances s'explique par son implication centrale dans la mise en œuvre et le suivi de cette réforme

1. présentation du Ministère des finances

Le ministère des finances est l'un des plus importants ministères du pouvoir exécutif .il remplit des missions importantes, au cœur de l'économie et de la société Algérienne .prépare et mis en œuvre la politique de gouvernement en matière financière, budgétaire et fiscale dans le but d'assurer à l'économie algérienne les moyens d'une croissance forte et durable.

2. Missions de ministères des finances

Selon Décret exécutif n° 95-54 du 15 février 1995 , le ministère des finances est chargé de proposer les éléments de la politique nationale en matière financière et d'en assurer la mise en œuvre , dans le respect des lois et règlements en vigueur . Le décret exécutif n°95-54 fixant attributions du ministère des finances, stipule que le ministère des finances exerce ses attributions dans le domaine ci-après :

1-les finances publiques :

- La fiscalité
- La douane
- Le domaine national et les affaires financières
- 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'état

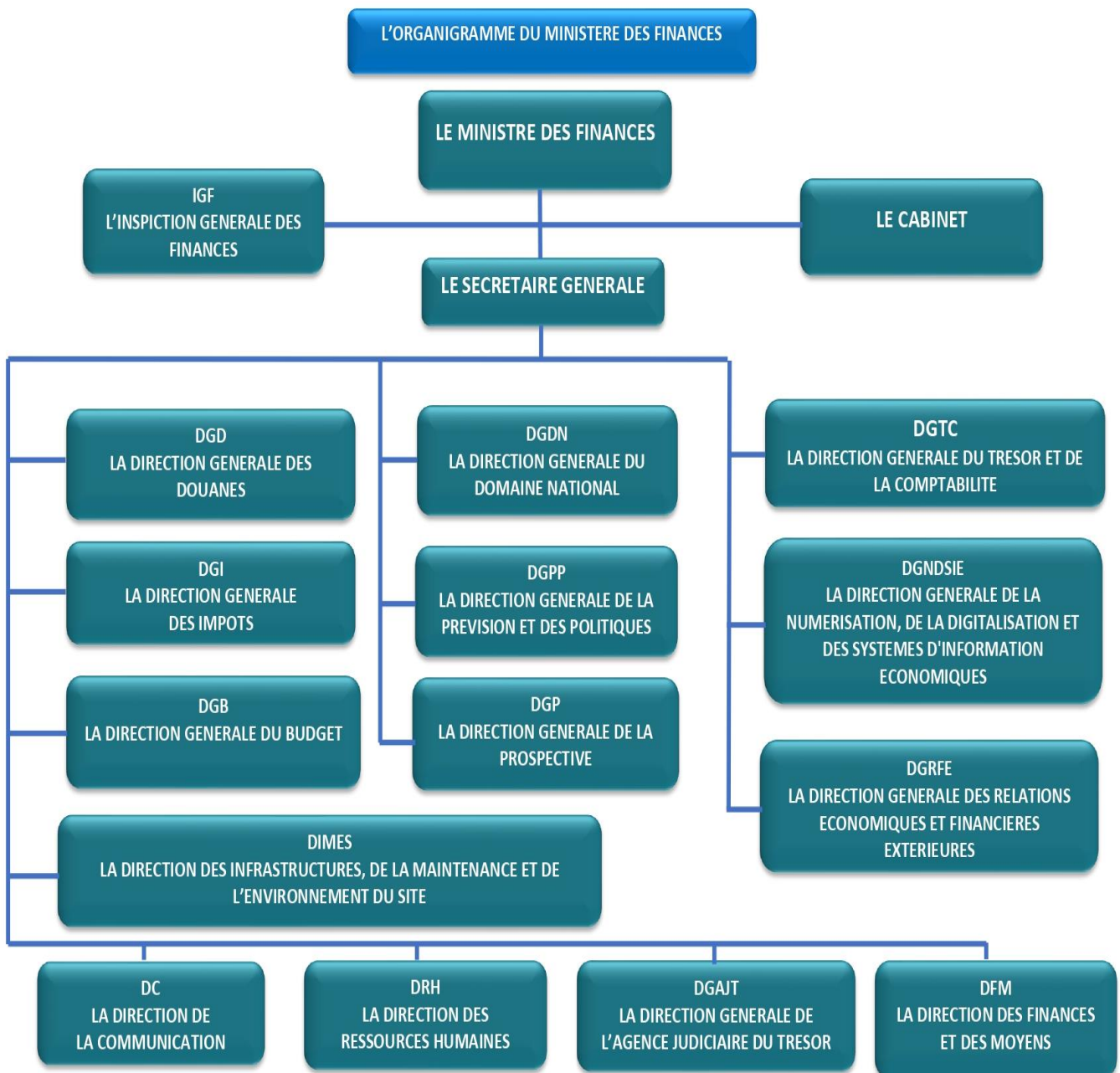
6- la politique nationale en matière d'endettement extérieur

7- le contrôle des charges

8- le contrôle financier relatif à l'utilisation des crédits budgétaires et des ressources du trésor public

9- les relations économiques et financières extérieures.

L'organigramme de ministère des finances : Les attributions précitées, sont reflétées dans l'organigramme suivant :



Source : (ministère des finances, 2023)

3. la Direction générale du budget (DGB)

Cette structure, faisant partie des structures importantes du Ministère des finances, occupe une place centrale dans le processus d'élaboration du budget l'Etat, dont elle a la charge d'organiser et d'établir les documents budgétaires nécessaires et de servir de cadre de négociation, proposer toute mesure de rationalisation des dépenses publiques, mettre en œuvre et suivre l'exécution et l'évaluation de budget. Notre stage s'est déroulé au sein de cette Administration.

3.1 Les missions principales de la DGB

- ✓ 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.
- ✓ 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.

3.2 La structure organisationnelle de DGB

Bien que la DGB dispose également de services centraux et services extérieurs. Dans le cadre de ce travail, seule l'administration centrale de la DGB sera présentée, car c'est au sein de cette structure que le stage a été effectué puisque elle constitue le cœur de la gestion et l'élaboration des politiques budgétaires.

La DGB est organisée en plusieurs structures et services, conformément au décret exécutif n° 08-154 du 26 mai 2008 :

1°. Les divisions (5) :

1. Division du développement humain
2. Division du développement de l'action économique et sociale

3. Division du développement administratif et de la régulation
4. Division du développement des infrastructures
5. Division de la synthèse budgétaire

2°. Les directions (4) :

1. Direction de la réglementation budgétaire et du contrôle préalable de la dépense
2. Direction de l'informatique
3. Direction de l'administration des moyens et des finances
4. Direction de la modernisation du système budgétaire

3°. L'inspection (1) :

1. Inspection des services du budget Sous l'autorité directe du Directeur Général,

Elle est chargée : des missions de contrôle, d'inspection et d'évaluation, des études et réflexions dans son domaine, des recommandations et mesures d'amélioration.

4°. Les assistants du Directeur Général (3)

- Deux (2) directeurs d'études
- Un (1) chef d'études

Chapitre 3

Analyse des résultats et discussion

Dans ce dernier chapitre, nous tenterons de présenter les résultats et les commenter selon la démarche énoncée. Ensuite, il sera présenté, certaines suggestions ainsi que les limites et les perspectives de la recherche

Section 1 : présentation des résultats

Avant d’analyser les résultats, il convient tout d’abord de présenter les données recueillies à partir des entretiens semi-directifs menés auprès de sept (7) participants.

1.1 Présentation de participants interviewés

Initialement, la première question du guide porte sur la présentation de l’interviewé(e), à savoir sa fonction, la structure d’appartenance et ses missions principales. Toutefois, la majorité des participants ont préféré ne pas répondre à cette question pour des raisons de discrétion institutionnelle. En conséquence, nous avons décidé de l’écarter et d’uniformiser l’identification des répondants sous l’appellation « cadre au ministère ». Ce choix n’impacte en rien la pertinence de l’étude, dans la mesure où la réforme budgétaire, notamment la GAR, ne repose pas sur l’appartenance à un poste ou grade spécifique, mais concerne l’ensemble des acteurs participant à la gestion budgétaire dans les structures concernées.

Afin de mieux contextualisé les entretiens réalisés, nous présentons ci-dessous un tableau récapitulatif des principales caractéristiques de notre échantillon :

Tableau 3 : Présentation des interviews réalisées

Code de l’interviewé	Structure/ministère	Fonction (anonyme)	Date de réalisation
C1	Ministère des finances	Cadre Administratif	30/04/2025
C2	Ministère des finances	Cadre Administratif	30/04/2025
C3	Ministère des finances	Cadre Administratif	30/04/2025
C4	Ministère des finances	Cadre Administratif	04/05/2025
C5	Ministère des finances	Cadre Administratif	04/05/2025
C6	Ministère des finances	Cadre Administratif	05/05/2025
C7	Ministère des finances	Cadre Administratif	05/05/2025

Source : élaboré par nous-même,

Le nombre d'interviews a été volontairement limité à sept, car, au fil de la collecte, une saturation des réponses a été constatée : les participants partageaient des constats similaires, ce qui s'explique par le caractère encore progressif et continu de la mise en œuvre de la réforme, et par le manque de résultats tangibles à ce stade jugé prématuré. Dans cette optique, les entretiens réalisés ont été considérés suffisants pour répondre aux objectifs exploratoires de cette recherche.

1.2 Traitement et analyse des données

L'analyse des données recueillies a été réalisée question par question, afin de faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les réponses des participants. Dans cette analyse, les codes C1, C2, etc., ont été utilisés pour distinguer les différents participants de manière anonyme et ordonnée. Les extraits de verbatim, regroupés dans une seule matrice condensée, sont présentés en annexe (C) afin d'illustrer de manière synthétique l'ensemble des réponses recueillies.

La présentation qui suit reprend, pour chaque question du guide d'entretien, une analyse synthétique des réponses des participants, suivie d'un tableau récapitulatif contenant les extraits de leurs verbatim. Cette démarche permet de croiser les points de vue et de mettre en lumière les convergences et les divergences autour des thématiques abordées.

Après avoir abordé la première question relative à la fonction, à la structure et aux missions des participants, nous présentons ci-dessous les réponses à la deuxième question du guide d'entretien.

Question 2 : « Avez-vous été impliqué(e) directement dans la gestion budgétaire ou dans l'introduction du budget-programme dans votre service ? Si non, avez-vous été impliqué(e) autrement ? ». Les réponses des participants, figurant en annexe (D), montrent que presque tous les cadres interrogés ont été impliqués d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire. Certains ont participé directement à la préparation ou à l'élaboration du budget-programme (C1, C3, C4, C5), tandis que d'autres ont joué un rôle dans l'aspect juridique ou réglementaire de la réforme (C2, C4, C6). Un seul cadre (C6) n'a pas été impliqué dans l'exécution budgétaire, mais a participé à la rédaction des textes d'application, ce qui reste une forme importante d'implication.

On peut donc dire que l'ensemble des participants sont concernés par la réforme, même si leur rôle varie selon leur fonction. Cela confirme que la réforme touche plusieurs niveaux de l'administration, pas seulement ceux chargés du budget directement.

Question 3 : « Comment percevez-vous la réforme introduite par la LOLF, notamment en ce qui concerne le passage à une gestion axée sur les résultats (GAR) ? ». Ils montrent une perception globalement positive de la réforme budgétaire introduite par la LOLF, notamment en ce qui concerne le passage à la gestion axée sur les résultats (GAR). Tous les interviewés reconnaissent l'importance et l'utilité de cette réforme. Certains cadres (C2, C3, C7) insistent sur le fait que la réforme est un levier de modernisation de l'État, visant une meilleure gestion des ressources et une amélioration des politiques publiques. D'autres (C4, C5, C6) mettent en avant la dimension technique de la GAR, notamment le rôle des objectifs et des indicateurs de performance pour assurer le suivi et l'efficacité de la dépense publique. Le cadre C1 apporte une précision intéressante sur le rythme de mise en œuvre : selon lui, la réforme avance progressivement, avec un recentrage sur la performance à partir de l'année 2025. Cela montre que, même si la perception est favorable, la mise en œuvre sur le terrain est encore en phase de transition.

En résumé, la GAR est perçue comme un changement nécessaire et stratégique, bien que son application concrète soit encore en évolution dans les structures administratives.

Question 4 : « Selon vous, quels sont les principaux changements apportés par cette nouvelle approche dans la gestion budgétaire ? ». L'ensemble des réponses montre que la LOLF apporte des changements importants dans la gestion des finances publiques en Algérie. Ces transformations s'observent à plusieurs niveaux. D'abord, plusieurs cadres (C1, C3, C6, C7) insistent sur la modernisation du système budgétaire et comptable : nouvelles nomenclatures, unification du budget, introduction de la comptabilité d'exercice et analytique, et alignement avec les normes internationales. Ces évolutions visent à améliorer la qualité et la fiabilité de l'information financière. Ensuite, la transparence est largement soulignée (C2, C4, C6), notamment à travers une meilleure lisibilité des données budgétaires et une responsabilisation plus claire des gestionnaires. Plusieurs participants (C3, C4, C5) évoquent aussi le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec des objectifs définis à l'avance et mesurés par des indicateurs de performance. Cela contribue à renforcer le suivi, l'évaluation et l'efficacité de l'action publique. Enfin, certains comme C4 rappellent que cette réforme repose sur une base juridique solide, en s'appuyant sur des articles clés de la LOLF.

En résumé, la réforme est perçue comme un changement structurant, qui va vers plus de performance, de transparence et de modernisation, même si sa mise en œuvre reste progressive.

Question 5 : « Pensez-vous que le budget-programme améliore la clarté des objectifs et des responsabilités au sein de votre structure ? »

La majorité des cadres interrogés estiment que le budget-programme améliore la clarté des objectifs et des responsabilités au sein de leur structure (C2, C3, C5, C6, C7). Ils mettent en avant une meilleure organisation des crédits selon les priorités, la fixation d'objectifs mesurables et une répartition plus lisible des responsabilités. Certains (comme C6) expliquent que cette clarté vient du lien entre les besoins exprimés, les objectifs fixés, et la responsabilité du gestionnaire dans leur réalisation. Cela montre une appropriation progressive de la logique de performance. Cependant, deux réponses (C1 et C4) indiquent que cette amélioration n'est pas encore perçue sur le terrain. L'un (C1) estime qu'il est encore trop tôt pour juger, et l'autre (C4) affirme que les effets ne sont pas encore visibles dans sa structure.

Globalement, les réponses confirment que le budget-programme apporte une meilleure visibilité et une logique plus structurée dans la gestion publique, mais que ses effets restent encore en cours d'installation selon les structures.

Question 6 : « Des formations ou des outils spécifiques vous ont-ils été proposés pour accompagner la transition, au titre de cette nouvelle réforme ? ». L'ensemble des participants confirme que des formations ont bien été mises en place pour accompagner la transition vers la réforme budgétaire. Les réponses révèlent un effort réel d'accompagnement des acteurs publics, principalement par le Ministère des Finances.

Les cadres interrogés mentionnent différents formats de formation : programmes structurés (C1, C3), journées de vulgarisation (C3), sessions périodiques (C4), ou encore formations en deux phases animées par des experts nationaux et internationaux (C6). Ce dernier cas montre l'importance accordée au transfert de compétences, à la fois localement et à travers l'appui d'expertise étrangère. Certains (C1, C2, C5) insistent sur le fait que la formation a été prise en compte dès le début de la réforme, ce qui témoigne d'une volonté d'anticiper les besoins d'adaptation des agents publics.

En résumé, les formations sont perçues comme un levier essentiel pour assurer la compréhension, l'appropriation et l'application des outils de la LOLF, même si les effets de ces actions peuvent varier selon les structures et les niveaux de préparation.

Question 7 : « Comment évaluez-vous, la pleine mise en œuvre du nouveau mode de gouvernance publique (LOLF) depuis janvier 2023 à ce jour ? ». Les cadres interrogés évaluent globalement de manière positive la mise en œuvre de la LOLF depuis janvier 2023. Plusieurs avancées sont mises en avant, notamment la modernisation des procédures budgétaires et comptables (C1), l'adaptation des acteurs aux nouvelles structures programmatiques (C2), et la refonte des nomenclatures budgétaires accompagnée d'un enrichissement de l'information financière (C3). Certains cadres soulignent également des progrès en matière de responsabilisation, de clarification des objectifs et d'usage d'outils de suivi comme le RPP et le RMR (C4, C5). D'autres relèvent une meilleure organisation des politiques publiques à travers la fixation d'objectifs et l'identification d'indicateurs de performance, facilitant ainsi l'évaluation (C6). Toutefois, des limites sont évoquées, notamment la difficulté pour certaines structures à s'approprier les outils de la réforme et à définir des indicateurs fiables (C5), ou encore le fait que certains éléments complexes, comme les immobilisations, nécessitent plus de temps à mettre en œuvre (C7). En résumé, même si des progrès concrets sont observés, la réforme reste en phase de déploiement progressif, et son évaluation complète ne pourra se faire qu'à moyen terme.

Question 8 : « Les éventuelles résistances au changement, pourraient – elles être expliquées par une certaine complexité du nouveau dispositif, ou plutôt par des considérations de mentalités ? ». L'ensemble des cadres interrogés reconnaît que la mise en œuvre de la réforme rencontre des résistances, mais celles-ci ont plusieurs causes. Pour la majorité des répondants, elles s'expliquent à la fois par la complexité du nouveau système (C3, C4, C5) et par des habitudes de travail bien ancrées dans l'administration (C1, C2, C6). Certains (C3, C4, C5) évoquent des difficultés techniques concrètes : la définition des indicateurs de performance, l'utilisation de nouveaux outils comme SIGBUD, ou encore le manque de systèmes informatiques adaptés. Ces éléments rendent l'application de la réforme plus difficile. D'autres (C1, C2, C6, C7) mettent en avant les résistances liées aux mentalités, c'est-à-dire le refus de quitter les anciennes méthodes de travail, parfois plus simples et plus confortables, ainsi qu'un manque de culture de responsabilité dans la gestion. Enfin, C7 rappelle que ces résistances ne sont pas toujours volontaires. Elles sont aussi dues à un

changement important dans les méthodes de travail, dans un contexte où les exigences de suivi et de résultats sont encore nouvelles.

En résumé, la résistance au changement liée à la LOLF est perçue comme quelque chose de normal, mais elle est renforcée par la nouveauté du système et l'importance du changement qu'il demande, aussi bien sur le plan technique que dans les façons de travailler.

Question 9 : « Qu'elles sont vos pronostiques quant à la réussite de ce nouveau mode de gouvernance publique sur le terrain ? ». Les réponses des cadres montrent une perception largement optimiste quant à la réussite de la réforme introduite par la LOLF. Tous les participants s'accordent à dire que cette nouvelle gouvernance publique peut réussir si certaines conditions sont réunies. Certains cadres (C1, C6, C7) soulignent que la réforme est déjà en marche, avec des résultats visibles, notamment à travers l'exécution successive des budgets-programmes de 2023, 2024 et 2025 (C1), ou encore à travers l'amélioration de la transparence et de la prise de décision (C6). D'autres insistent sur le fait que l'Algérie dispose des moyens et de la volonté politique nécessaires, mais que la réussite dépend aussi de l'implication de tous les acteurs (C7). Plusieurs réponses (C2, C3, C4, C5) rappellent que la réussite n'est pas automatique. Elle repose sur des conditions essentielles comme la formation continue, la simplification des procédures, un meilleur système d'information, et surtout un engagement réel de tous les intervenants.

En résumé, les cadres interrogés croient au potentiel de réussite de la LOLF. Ils considèrent que cette réforme peut transformer positivement la gestion publique en Algérie, à condition de renforcer l'accompagnement technique et humain, et de maintenir un effort collectif et soutenu sur le long terme.

Question 10 : « À votre avis, quels sont les avantages concrets apportés par la GAR dans votre quotidien professionnel ? (Ex. : suivi plus rigoureux, meilleure allocation des ressources, etc.) ». Les réponses des cadres montrent que la gestion axée sur les résultats (GAR) apporte plusieurs bénéfices concrets dans leur travail quotidien. Parmi les éléments les plus mentionnés, on retrouve d'abord une meilleure discipline budgétaire et comptable (C1), avec une structuration plus rigoureuse des procédures, en lien direct avec les principes de la LOLF. Ensuite, plusieurs répondants (C2, C3, C4) soulignent que la GAR améliore le suivi des réalisations, la mesure des objectifs et l'évaluation des résultats, ce qui facilite l'analyse des politiques publiques et l'identification des points faibles à corriger (C3). Les cadres C5 et C6 insistent sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience dans la mise en

œuvre des programmes, notamment grâce à la fixation d'objectifs clairs, d'indicateurs de performance et d'une meilleure organisation des actions. Enfin, C7 note que la GAR participe à la modernisation des outils de gestion, ce qui permet de produire une information plus fiable, plus rapide et plus utile pour la prise de décision.

En résumé, la GAR est perçue comme un levier de pilotage plus précis, plus responsable et plus structuré, qui aide les agents à mieux planifier, suivre et ajuster leurs actions dans une logique d'amélioration continue.

Question 11 : « Existe-t-il des difficultés ou freins, autres que la résistance au changement, et que vous avez rencontré dans l'application du budget-programme ou dans l'usage des indicateurs de performance ? ». Les réponses montrent que, au-delà de la résistance au changement, plusieurs difficultés techniques et organisationnelles freinent encore l'application du budget-programme et l'usage des indicateurs de performance. Certains cadres (C1, C2, C3) évoquent un manque d'outils essentiels, comme le système d'information budgétaire (C3) ou le dialogue de gestion (C1), ainsi qu'une adhésion incomplète des acteurs au nouveau dispositif (C2). La formation insuffisante des agents (C3) et le retard dans la mise en place des procédures de transition sont également cités comme des freins majeurs, qui ralentissent l'appropriation du budget-programme. D'autres difficultés concernent directement les indicateurs de performance : certains participants soulignent la complexité de leur définition (C5), leur mise en œuvre encore absente (C2), ou encore la charge de travail qu'ils représentent (C6). Le manque d'informations transmises par les secteurs concernés (C4) complique également l'évaluation fiable des résultats.

En résumé, l'application du budget-programme et des indicateurs est freinée par un ensemble de facteurs techniques, humains et organisationnels, qui doivent encore être pris en charge pour permettre une mise en œuvre complète et efficace de la réforme.

Question 12 : « existe-t-il des outils permettant un bon suivi de l'exécution de budget ? Si, oui, lesquels ? ». Les cadres interrogés confirment l'existence d'outils concrets pour assurer le suivi de l'exécution budgétaire dans le cadre de la LOLF. Le Rapport Ministériel sur les Résultats (RMR) est le plus fréquemment cité (C3, C4, C5, C6, C7). Il permet d'évaluer si les objectifs fixés dans les programmes budgétaires ont été atteints. D'autres outils sont également mentionnés, comme le RPP (Rapport sur la Propriété et la Planification), cité par C4 et C7, qui accompagne le projet de loi de finances. Il sert à présenter les objectifs définis pour chaque programme et les résultats attendus, permettant ainsi de mieux planifier l'action

publique. Le cadre C1 évoque aussi un aspect technique important : actuellement, chaque acteur (ordonnateur, comptable, contrôleur budgétaire) utilise un système séparé, mais un système intégré de gestion budgétaire et comptable est en cours de test, ce qui vise à renforcer la coordination. Enfin, C6 rappelle que la LOLF prévoit une comptabilité d'exercice et analytique, qui permet d'améliorer la transparence, la traçabilité et la lecture des résultats financiers.

En résumé, les outils comme le RMR et le RPP (Rapport sur la Propriété et la Planification) jouent un rôle essentiel dans le suivi du budget. Leur généralisation et leur intégration dans un système unifié sont des leviers importants pour réussir la mise en œuvre de la réforme.

Question 13 : « Est-ce que la logique de performance est bien comprise et acceptée par les gestionnaires de programmes ? ». Les réponses montrent une perception partagée sur le niveau de compréhension et d'acceptation de la logique de performance par les gestionnaires de programmes.

Certains cadres (C1, C4) estiment que cette logique est en voie d'être bien comprise, surtout dans certains secteurs pilotes comme l'éducation et l'agriculture (C4), ou à travers le démarrage de la mise en œuvre concrète (C1). Cela suggère une progression encourageante, mais encore partielle. D'autres réponses sont plus prudentes. C2 indique qu'il est encore trop tôt pour évaluer cette dimension, tandis que C3 insiste sur la nécessité d'un accompagnement : la compréhension de la logique de performance dépend de la formation, du soutien aux acteurs, et d'une bonne maîtrise des outils comme les indicateurs. Le cadre C5 reconnaît que la compréhension n'est pas uniforme, et C6 relativise cette situation en expliquant que la résistance au changement est normale et universelle. C7 ajoute que, même si les réformes sont lancées, leur réussite dépendra de l'engagement réel des intervenants.

En résumé, la logique de performance est en train de s'installer, mais sa maîtrise et son acceptation varient selon les secteurs et les personnes. Un appui continu, une formation ciblée et un effort de sensibilisation restent nécessaires pour garantir son intégration complète dans la culture de gestion publique.

Question 14 : « Quelles améliorations suggèreriez-vous pour renforcer et accélérer la mise en œuvre de la GAR au sein des administrations et structures concernées ? ». Les cadres interrogés suggèrent plusieurs améliorations pour renforcer et accélérer la mise en œuvre

de la GAR. Trois axes principaux se dégagent : la formation, le numérique et l'organisation interne. La formation continue est jugée indispensable par plusieurs cadres (C1, C2, C3, C4, C6), qui insistent sur la nécessité de former tous les niveaux d'acteurs, en particulier les responsables de programmes. Sur le plan technique, des efforts sont attendus pour améliorer les systèmes d'information, notamment le SIGBUD (C3, C4, C5), et pour renforcer la numérisation afin d'assurer un meilleur suivi budgétaire. Sur le plan organisationnel, certains cadres proposent la mise en place du contrôle de gestion, du dialogue de gestion (C1), ainsi qu'une réorganisation des organigrammes en lien avec la structure des programmes (C4). Enfin, C7 rappelle l'importance d'accompagner le changement, aussi bien sur le plan technique qu'humain

En résumé, la réussite de la GAR repose sur un effort combiné de formation, d'outillage et d'adaptation organisationnelle.

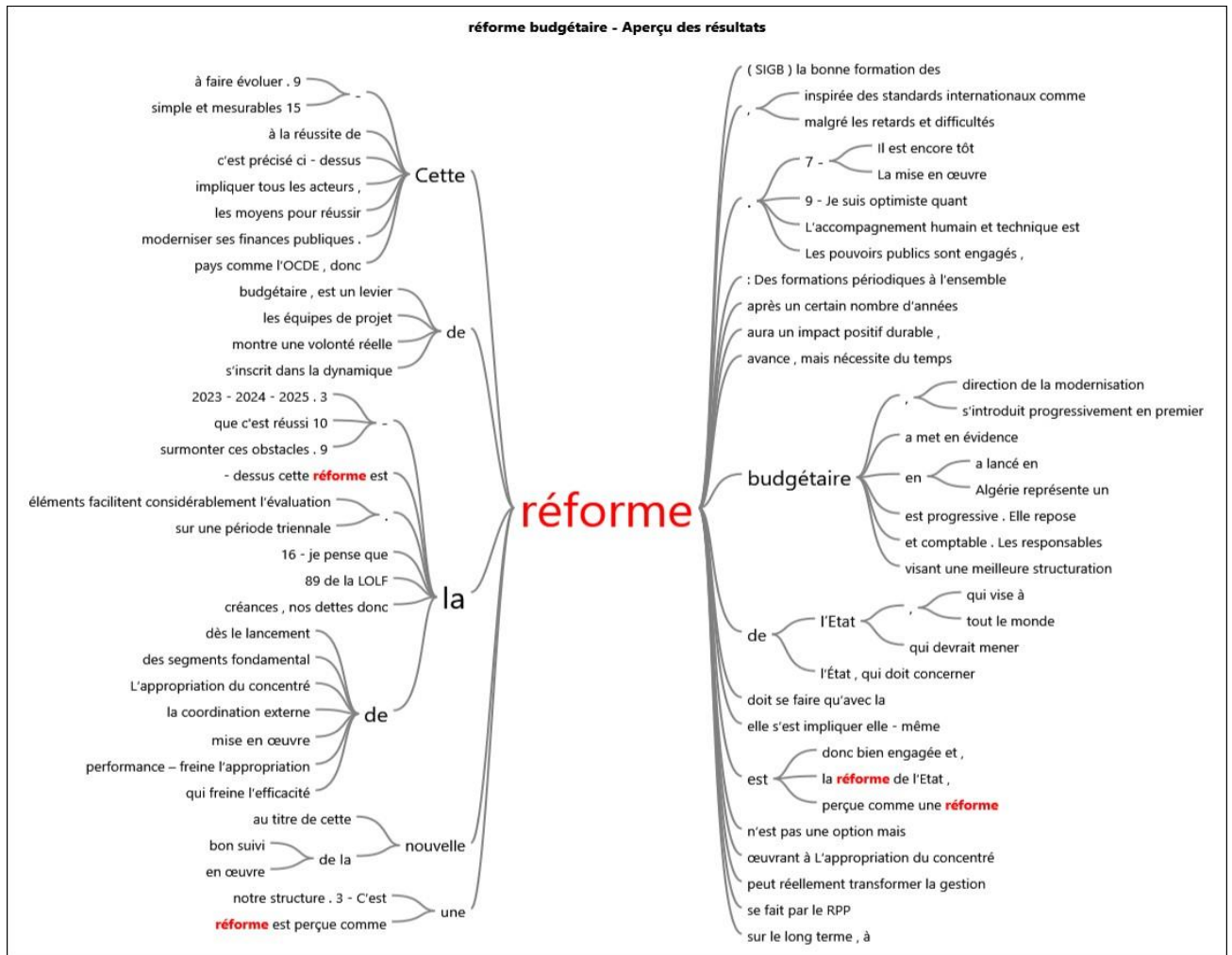
Question 15 : « Pensez-vous que cette réforme peut réellement transformer la gestion publique en Algérie à moyen terme ? ». Les réponses montrent une adhésion large à l'idée que la réforme budgétaire peut réellement transformer la gestion publique en Algérie à moyen terme, voire à long terme. Plusieurs cadres (C1, C3, C6) soulignent que cette transformation repose sur la mise en place d'un système d'information performant, capable de soutenir la préparation, l'exécution et le suivi du budget. D'autres (C4, C6) insistent sur l'impact à long terme, notamment en matière de rationalisation de la dépense publique, de meilleure lisibilité financière et de prise de décision plus efficace. Certains participants (C5, C7) ajoutent que la réussite dépendra de l'engagement réel des acteurs et de leur capacité à appliquer les nouveaux mécanismes avec rigueur. Pour eux, l'Algérie dispose déjà des moyens nécessaires pour réussir cette réforme, à condition de poursuivre les efforts d'accompagnement.

En résumé, les cadres interrogés sont confiants dans le potentiel de transformation de la réforme, à condition qu'elle soit bien accompagnée, bien appliquée, et soutenue par des outils modernes et une réelle volonté d'adhésion des parties prenantes.

Question 16 : « Qu'avez-vous à nous dire, en général, en ce qui concerne l'état, et éventuellement, l'impact de la réforme budgétaire en Algérie ? ». Les réponses montrent une vision globalement positive de la réforme budgétaire en Algérie, perçue comme un outil stratégique de modernisation de la gestion publique.

Afin de mieux visualiser les différentes dimensions de la réforme budgétaire, une carte mentale a été élaborée autour du concept central de « réforme ».

Figure 7: carte mentale de mot réforme



Source : élaborée par nous même

Cette carte mentale synthétise les termes les plus souvent utilisés par les participants lors des entretiens, tels que « budgétaire », « de l'État » et « nouvelle ». Elle reflète leur représentation collective de la réforme, qui est perçue comme une transformation importante du système budgétaire de l'État, marquée par des nouveautés et des changements profonds. Cette visualisation met en lumière les points focaux autour desquels s'organisent leurs discours et perceptions.

De tout ce qui précède au niveau de la section précédente, les résultats ci- après discutées au niveau de la section2, ont été conclues.

Section 2 : Discussion des résultats

Les résultats issus des entretiens ont permis d'apporter un éclairage concret sur la mise en œuvre de la réforme budgétaire en Algérie. En les confrontant aux travaux existants dans la littérature, plusieurs constats significatifs émergent, à la fois sur les avancées réalisées et sur les difficultés persistantes.

- **Une réforme perçue comme nécessaire, mais freinée dans sa mise en œuvre**

Comme le soulignent plusieurs auteurs (Khaoula, 2022) (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOUI, 2022), la réforme budgétaire vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats. Les professionnels rencontrés partagent ce diagnostic et reconnaissent la pertinence de cette transformation. Toutefois, ils relèvent que l'application concrète de la réforme reste partielle, et que les administrations peinent à rompre avec les anciennes pratiques. Cela confirme l'idée, développée dans la littérature (Celia, 2022) d'un décalage entre les ambitions des textes et la réalité du terrain.

- **Des outils modernes introduits, mais encore mal maîtrisés**

La mise en œuvre de la réforme s'accompagne de nouveaux outils de pilotage budgétaire, tels que le budget-programme, ou encore des systèmes d'information spécifiques. Si les répondants reconnaissent leur utilité, ils signalent néanmoins un manque de maîtrise, en particulier en ce qui concerne la construction des indicateurs de performance. Ce besoin d'accompagnement technique et de formation rejoint les conclusions de (Khaoula, 2022) qui souligne que la réussite de la réforme dépend aussi de la montée en compétences des acteurs concernés.

- **Des résistances organisationnelles et culturelles persistantes**

La littérature (Celia, 2022) (Ourida, 2021) met en évidence l'existence de freins internes à la réforme, notamment la crainte des gestionnaires face aux contrôles, et un attachement aux pratiques administratives classiques. Ces éléments ressortent également des entretiens : plusieurs interlocuteurs évoquent des blocages liés à une culture de gestion peu orientée vers la performance, un manque d'autonomie dans la prise de décision, et une faible valorisation du changement. Ces facteurs contribuent à ralentir l'adoption de la nouvelle approche budgétaire.

- **Des progrès en matière d'organisation, mais des difficultés à mesurer la performance**

Certains travaux (Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAoui, 2022) notent que la réforme a permis une meilleure structuration des services administratifs et une clarification des responsabilités. Les données empiriques confirment cette évolution, notamment dans les ministères pilotes. Toutefois, les répondants s'accordent à dire que la mesure de la performance demeure un point faible. L'absence d'indicateurs clairs, fiables et pertinents rend difficile l'évaluation des résultats des programmes. Ce constat rejoint les observations (Moussa, 2022) (Ourida, 2021) sur l'insuffisance des outils d'évaluation.

Conclusion générale

En somme, cette étude a permis de mieux comprendre les enjeux, les avancées et les limites de la réforme budgétaire en Algérie, à travers une analyse centrée sur la gestion axée sur les résultats (GAR) et l'application de la Loi Organique relative aux lois de finances n°18-15 du 2 septembre 2018. En s'appuyant sur l'étude de cas du ministère des Finances, notre travail a mis en évidence que la transition vers un budget-programme constitue une étape stratégique dans la modernisation des finances publiques, visant à renforcer la performance, la transparence et la redevabilité de l'action publique.

Toutefois, malgré les efforts engagés et les premières applications de la LOLF, des défis importants subsistent, notamment en matière de capacité institutionnelle, d'appropriation des nouveaux outils par les gestionnaires, et de culture de résultat. Les entretiens menés auprès des cadres de la Direction Générale du Budget ont révélé une volonté réelle de changement, mais également des résistances liées à la persistance d'une logique de moyens et à un manque de formation ciblée.

La démarche qualitative adoptée nous a permis de saisir les représentations et les pratiques des acteurs face à la réforme, en identifiant à la fois les leviers et les freins à une mise en œuvre efficace de la gestion budgétaire axée sur les résultats. Les recommandations issues de cette recherche suggèrent de renforcer l'accompagnement du changement, d'adapter les indicateurs de performance aux réalités du terrain, et de développer une culture d'évaluation à tous les niveaux de l'Administration.

Ainsi, pour que la réforme budgétaire puisse atteindre pleinement ses objectifs, il apparaît essentiel d'assurer une cohérence entre les outils techniques, le cadre juridique, et les pratiques managériales. Cette étude contribue à éclairer les dynamiques à l'œuvre dans le processus de réforme en Algérie, et ouvre la voie à des recherches futures sur l'impact réel de la LOLF sur l'efficacité des politiques publiques.

. Les suggestions

Il convient de rappeler que la réforme budgétaire « appelée également modernisation des systèmes budgétaires », introduite pleinement à partir de janvier 2023 et cadrée par la LOLF 18-15 du 2 septembre 2018, ne concerne particulièrement que le budget de l'Etat. En guise de suggestions il est souhaitable, voir préférable d'élargir cette réforme à l'échelle

décentralisée (wilaya, commune) .et ceux pour apporter une plus grande cohérence dans l'acheminement de l'action publique financée souvent par les deniers publics.

Par ailleurs, nous avons remarqué une difficulté affichée dans la mise en œuvre de ladite réforme ou, parfois dans son interprétation. Pour remédier à cette lacune, nous proposons la mise en place d'une stratégie meilleure, en termes d'information et de formation.

Enfin, l'accent doit être porté sur l'accélération de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité de l'Etat, élément incontournable au même titre que la composante SI est celle relative aux indicateurs de performance de tous les secteurs.

4. Les limites de recherche

En ce qui concerne les limites et perspectives de notre recherche, nous soulignons, d'une part, la nécessité d'éviter les jugements qui risquent d'être prématurés, compte tenue de la très courte durée depuis la mise en œuvre de cette réforme , et d'autre part nous recommandons, aux chercheurs intéressés par la même thématique, d'élargir le champ de l'échantillonnage et d'examiner, quantitativement l'efficacité et l'efficience des différents rapports et outils de performance mise en place.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Abderrahmane Babanette, Abdelhamid SARAOUI. (2022, 04 14). Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance ; perception de la LOLF par les hauts cadres en Algérie. p. 2.
- AMAR A, B. L. (2007, decembre). le nouveau management public : " avantages et limites " , gestion et management public ; vol5 , decembre 2007. p. 2.
- Bazerley, p. (2007, septembre 20). *Qualitative Data Analysis With Nvivo*. SAGE publication, Londres.
- Bezes, P. (2008). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, coll. « le lien social », 2009, 519 p.,.
- BOUKAIRA, S. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? . *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion* ISSN : 2028-4098 Volume : No 9 (2021), pp. 1-21.
- budget, m. d.-d. (2023, 04 13). *DGb - Direction générale du budget*. Récupéré sur dgb.mf.gov.dz.
- Celia, F. F. (2022, 06 01). Réforme budgétaire en Algérie : " l'introduction de principe de gestion axée sur les résultats " dans le budget de l'Etat . *Revue Algérienne de Finances Publiques* ISSN2170-1880-Vol12/N°01(2022), p11-29, pp. 11-29.
- CHEURFA, N. (2020, 07 15). LE MANAGER PUBLIC EN ALGERIE: Entre le marteau de la performance et l'enclume de la régularité. *Revue Le Manager* Vol. 07, N°02: 2020 ISSN 2392-5345/E-ISSN 2661-7129 P.P : 188-228, pp. 188-228.
- CHEURFA, N. (2021). Les chemins de la construction d'une nouvelle effectivité de l'autorisation budgétaire. *Revue du Conseil constitutionnel* N° 16-2021 , pp. 23-65.
- Cliche, P. (2012). *budget , le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* . Récupéré sur dictionnaire enap ca : <http://www.dictionnaire.enap.ca>
- Combessie, J.-C. (2007). *la méthode en sociologie chapitre 2 les entretiens*. Repères .
- DADDI-DDOUN, Moussa OUDAI et Nacer. (2013). REFORME BUDGETAIRE EN ALGERIE : VERS UNE GOUVERNANCE AXEE SUR LA PERFORMANCE,

partie2. *Revue :Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°14/2013*, pp. 201-224.

DAMERDJI, S. B. (2023, 04 22). Le Nouveau Management Public et la modernisation des organisations publiques algériennes. *Volume IX, n°01 (April 2023)*, pp. 947-958.

Diamond, J. (2003, february). FMI ,Performance Budgeting: Managing the Reform Process. *2003 International Monetary Fund* , pp. 03-33.

Dionne, A. G. (2010, 03 01). Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien (2e éd. refondue). Paris : Armand Colin. *Gélinas Proulx, A. & Dionne, É. (2010). Compte rendu de [Blanchet, A., &Gotman, A. (2007). Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien (2e éd.refondue). Paris : Armand Colin.]* *Mesure et évaluation en éducation, 33(2),127–131*, pp. 127–131.

Edward Arkwright, C. d.-H. (2007). *Économie politique de la LOLF*. paris: La Documentation française - ISBN : 978-2-11-006635-0.

Fadia, K. (2012, 06 02). Projet de modernisation du système budgétaire en algérie . *AL-IJTIHED Revue des études juridiques & économiques - C.U.TAM - ALGERIE* , pp. 569-588.

hayet, B. (2023, 10 30). L'application du budget-programme en Algérie . *Revue recherche économique contemporaine Vol06 , N° : 1(2023), p439-452 ISSN 2623-2602/EISSN: 2716-8891* , pp. 439-452.

Hicham, T. D. (2022, 06 01). la nouvelle gestion budgétaire en Algérie , d'une logique axée aux moyens à une logique axée aux résultats , état des lieux et perspectives . *Revue Algérienne de Finances Publiques ISSN 2170-1881-Vol12/N°01(2022),p62_77*, pp. 62-77.

Imbert, G. (2010, 09). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers 2010/3 N° 102*, p. 102.

ISO, S. d.—L. (2017). Récupéré sur <https://www.iso.org/standard/10006.html>

Khaoula, K. (2022, 06 01). Modernisation de la gestion des finances publiques en Algérie . *Revue Algérienne de Finances Publiques ISSN 2170-1881-Vol12/ N°01(2022°?P30_48*, pp. 30-48.

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE . (1984, juillet 17). LOI N°84-17 JUILLET 1984 RELATIVE AUX LOI DE FINANCES . Algérie

Maltais, D. (2012). *planification stratégique et organisationnelle*. Récupéré sur le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique : <http://www.dictionnaire.enap.ca>

ministère des finances. (2023). *mf.gov.dz*. Récupéré sur dgb.mf.gov.dz: <http://mfdgb.gov.dz/>

Moussa, O. (2022, 12 31). IE système budgétaire en Algérie sur la voie de la réforme et de la modernisation . *Revue Algérienne de Finances Publiques ISSN 2170-1881-Vol/N°02(2022),p260-272*, pp. 260-272.

Nabil, C. (2022, 12 31). La régulation budgétaire dans le cadre de la LOLF de 2018. *Revue Algérienne de Finances Publiques ISSN 2170-1881 – Vol 12 / N° 02(2022), P 182_198*, pp. 182-198.

Natacha, W. H.-c. (2007, juillet). *fiche 7 la gestion axée sur les résultats*. Récupéré sur COTA: www.cota.be

OCDE, o. d. (2004). Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire. *REVUE DE L'OCDE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE – VOLUME 4 – N° 1 – ISSN 1608-7151 – © OCDE 2004*.

OUDAI, N. D.-D. (2013). REFORME BUDGETAIRE EN ALGERIE : VERS UNE GOUVERNANCE AXEE SUR LA PERFORMANCE , PARTIE2. *REVUE / REFORMES ECONOMIQUES ET INTEGRATION en ECONOMIE Mondiale, ESCn°14/2013*, p. 204.

Ourida, B.-H. (2021, 03 31). Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion? . *Revue l'Intégration Economique Vol: 11 - N°:03 / (Mars 2021) pp: 559-572*, pp. 559-572.

Rayhana, W. (2020, 10 09). La réforme budgétaire à la lumière du nouveau management public au Maroc : Quelles liaisons ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Volume 3 : Numéro 4*, pp. 79-98.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE. (2020). Décret exécutif n° 20-404 du 14 Jomada El Oula 1442 correspondant au 29 décembre 2020

fixant les modalités de gestion et de délégation de crédits. *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 80*, 17-20.

République Algérienne Démocratique et Populaire . (2018, 10 2). Loi n°18-15 du 2 septembre 2018 relative aux loi de finances . *Journal Officiel de la République Algérienne n°53* . Alger , Algérie : Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) .

République Algérienne Démocratique Et Populaire . (2020). Décret exécutif n° 20-403 du 14 Joumada El Oula 1442 correspondant au 29 décembre 2020 fixant les conditions de maturation et d'inscription des programmes. *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 80*, 15-17.

RGUIBI.K, D. e. (2021, 12 14). «L'impact du leadership sur le New Public Management (NPM) et le renforcement de la qualité des services publics au sein des organisations publiques : Revue de littérature», vol 2 , numéro 12. p. 426.

Rhadia, T.-D. (2022, 12 31). La modernisation budgétaire en Algérie : quelles perspectives ? *Revue Algérienne de Finances Publiques ISSN 2170-1881 – Vol 12 / N° 02(2022)*, P 260_ 272, p. P 260_ 272.

SADOUDI, A. (2017). LES PRINCIPAUX ELEMENT DE LA REFORME BUDGETAIRE EN ALGERIE . *Revue Algériennes des finances publiques N07/2017*, pp. 9-23.

Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* . Paris: Dunod , 586 pages 3éd .

LES ANNEXES

ANNEXE (A)

Tableau 1 : les principaux textes d'application de la LOLF

Texte	Article	Journal officiel de la république Algérienne Démocratique et populaire
Loi organique n° 18 15 du 02 septembre 2018 relative aux lois de finances (LOLF).	141 Constitution	53/2018
Rectification de LOLF	/	62/2018
Loi organique n° 19 09 du 11 Décembre 2019 modifiant et complétant la loi organique n° 18 15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances.	18 LOLF	78/2019
Décret exécutif n° 20 335 du 22 Novembre 2020 fixant les modalités de conception et d'élaboration du cadrage budgétaire à moyen terme.	5	71/2020
Décret exécutif n° 20 353 du 30 Novembre 2020 fixant les éléments constitutifs des classifications des recettes de l'Etat.	15	73/2020
Décret exécutif n° 20 354 du 30 Novembre 2020 déterminant les éléments constitutifs des classifications des charges budgétaires de l'Etat.	28	73/2020
Décret exécutif n° 20 382 du 19 Décembre 2020 fixant les conditions de réemploi des crédits annulés.	26	78/2020

Décret exécutif n° 20 383 du 19 Décembre 2020 fixant les conditions et les modalités de mouvements de crédits ainsi que les modalités de leur mise en œuvre.	34	78/2020
Décret exécutif n° 20 384 du 19 Décembre 2020 fixant les conditions et les modalités d'exécution des crédits de paiement disponibles pendant la période complémentaire.	36	78/2020
Décret exécutif n° 20 385 du 19 Décembre 2020 fixant les modalités d'inscription et d'emploi des fonds de concours au titre des programmes inscrits au budget de l'Etat.	40	78/2020
Décret exécutif n° 20 386 du 19 Décembre 2020 fixant les conditions de rétablissement de crédits.	40	78/2020
Décret exécutif n° 20 387 du 19 Décembre 2020 fixant les modalités d'établissement de l'état des effectifs accompagnants le projet de loi de finances de l'année.	75	78/2020
Décret exécutif n° 20 403 du 26 Décembre 2020 fixant les conditions de maturation et d'inscription des programmes.	82	80/2020
Décret exécutif n° 20 404 du 29 Décembre 2020 fixant les modalités de gestion et de délégation de crédits.	82	80/2020

<p>Décret exécutif n° 21 62 du 08 Février 2021 fixant les procédures de gestion budgétaire et comptable adaptées aux budgets des établissements publics à caractère administratif et autres organismes et établissements publics bénéficiant de dotations du budget de l'Etat.</p>	<p>25</p>	<p>11/2021</p>
<p>Arrêté du 08 Juin 2021 fixant les missions et l'organisation du haut comité d'évaluation et d'alerte des risques budgétaires.</p>	<p>14 (DE n °20-335)</p>	<p>56/2021</p>

Source : établi par (Moussa, 2022)

ANNEXE (B)

Guide d'entretien

Etude empirique dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un Master en Management de l'ENSM – Koléa

Thème : la réforme budgétaire en Algérie

Etudiante : BOUCHETA Ferial

Monsieur/Madame, Bonjour,

Cet entretien, demeurant anonyme et confidentiel, s'inscrit dans un cadre purement académique et de recherche scientifique et ce dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Master en Management Financier des entreprises à l'École Nationale Supérieure de Management sise à Koléa..

L'objectif de cette étude est de comprendre comment cette réforme est appliquée sur le terrain, et si elle permet réellement une gestion plus efficace et plus transparente du budget de l'État.

Partie 1 : Présentation de l'interviewé(e)

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (fonction, structure et missions principales) ?
2. Avez-vous été impliqué(e) directement dans la gestion budgétaire ou dans l'introduction du budget-programme dans votre service ? Si non, avez-vous été impliqué(e) autrement ?

Partie 2 : Mise en œuvre de la LOLF

3. Comment percevez-vous la réforme introduite par la LOLF n°18-15, notamment en ce qui concerne le passage à une gestion axée sur les résultats (GAR) ?
4. Selon vous, quels sont les principaux changements apportés par cette nouvelle approche dans la gestion budgétaire ?
5. Pensez-vous que le budget-programme améliore la clarté des objectifs et des responsabilités au sein de votre structure ?
6. Des formations ou des outils spécifiques vous ont-ils été proposés pour accompagner la transition, au titre de cette nouvelle réforme ?
7. Comment évaluez-vous, la pleine mise en œuvre du nouveau mode de gouvernance publique (LOLF) depuis janvier 2023 à ce jour ?

8. Les éventuelles résistances au changement, pourraient – elles êtres expliquées par une certaine complexité du nouveau dispositif, ou plutôt par des considérations de mentalités ?
9. Qu'elles sont vos pronostiques quant à la réussite de ce nouveau mode de gouvernance publique sur le terrain ?

Partie 3 : Apports, limites et perception globale

10. À votre avis, quels sont les avantages concrets apportés par la GAR dans votre quotidien professionnel ? (Ex. : suivi plus rigoureux, meilleure allocation des ressources, etc.)
11. Existe-t-il des difficultés ou freins, autres que la résistance au changement, et que vous avez rencontré dans l'application du budget-programme ou dans l'usage des indicateurs de performance ?
12. existe-t-il des outils permettant un bon suivi de l'exécution de budget ? si, oui, lesquels ?
13. Est-ce que la logique de performance est bien comprise et acceptée par les gestionnaires de programmes ?

Partie 4 : suggestions et perspectives

14. Quelles améliorations suggèreriez-vous pour renforcer et accélérer la mise en œuvre de la GAR au sein des administration et structures concernées ?
15. Pensez-vous que cette réforme peut réellement transformer la gestion publique en Algérie à moyen terme ?
16. Qu'avez-vous à nous dire, en général, en ce qui concerne l'état, et éventuellement, l'impact de la réforme budgétaire en Algérie ?

ANNEXE (C)

A. Antécédents	B. avantages GRR	C. Budget programme	D. changements	E. comptes	F. difficultés	G. devise 2023	H en genéral	I. formation	J. implication	K. outils de suivi	L. personnel GRR	M. priorités	N. résistances aux changements	O. transition
implémenter au niveau de chaque structure le contrôle de gestion, mettre en pratique le dialogue de gestion entre les responsables budgétaires, la formation de nos acteurs.	conformément à l'art 89 de la LOLF la réforme budgétaire a eu en évidence des nouveaux principes et des procédures, instaurer une discipline et une rigueur budgétaire et comptable, favoriser le contenu de la formation budgétaire et comptable	on n'est pas en cours acte de répondre à cette question on attend 2025-2026 pour répondre.	maîtrise de budget, des changements radicaux au niveau de tous les processus budgétaires et comptables avec des pratiques internationales.	certains, bien compris par l'ensemble des, la mise en pratique est en cours	manque de contrôle de gestion le dialogue de gestion.	évaluation positive en matière de préparation, présentation et adoption des lois de finances ainsi pour l'adoption des procédures d'exécution budgétaire et comptable mais il reste encore du travail en matière de démarche de performance	la gestion par programme nous fait passer directement par une gestion par moyens à une gestion par résultats, et permet les apports indirectes la transition numérique, on aura une vision plus claire la gestion budgétaire et comptable, une information financière transparente.	le Ministère des finances a lancé des formations budgétaires et comptables à grand échelle pour l'ensemble des acteurs publics, pour basculer d'une gestion par moyens à une gestion par objectifs	Notre direction est chargée de l'implémentation et de toutes les procédures liées de la LOLF exemple : élaboration du budget programme à titre demonstratif 2021-2022, élaboration de budget programme 2023-2024-2025.	les acteurs de la dépense publique (ordonnateur et comptable) ont chacun un système aussi le contrôleur budgétaire détient une application pour le suivi des autorisations d'engagement Et actuellement on est entrain de tester un système intégré de la gestion budgétaire et comptable qui va intégrer l'ensemble des acteurs.	réforme budgétaire, s'introduit progressivement en premier lieu 2023-2024-2025 les responsables budgétaires la ont commencé par restaurer la discipline budgétaire sans se focaliser sur la démarche de performance, en 2025 ses responsables ont commencé par remettre en évidence la démarche de performance.	Exécution du premier budget programme 2023 ensuite le 2ème en 2024 c'est vrai avec des difficultés qu'on a pu surmonter, ensuite ce budget en cours de 2025 et nos préparons celui de 2026 on peut dire que c'est réussi	C'est un changement de culture et qu'il y a eu un changement donc on peut dire les 2 propositions viennent de la modernisation mais que toute modernisation implique des nouvelles pratiques et les responsables se sont en conflit avec les anciennes pratiques	elle pourra le faire, notamment avec un système d'information pour la préparation et l'exécution de budget
la formation de la ressource humaine. Cette formation doit être continue et à tous les échelons. Les acteurs concernés doivent s'intéresser davantage.	la nouvelle architecture programmatique du budget de l'Etat permet un meilleur suivi des réalisations et le rattachement des crédits budgétaires aux programmes qui reflètent des politiques publiques permet d'avoir une meilleure visibilité et analyse.	bien sur la mise en œuvre du budget-programme a bien été engagée. Elle s'inscrit dans la dynamique de réforme budgétaire visant une meilleure structuration des politiques publiques et une gestion axée sur les résultats.	Plus de transparence et une meilleure visibilité des informations budgétaires et comptable	il est encore tôt pour évaluer ou constater ça	la principale difficulté rencontrée c'est l'adhésion de tous les acteurs intervenants dans la sphère du budget-programme. Pour les indicateurs de performance ce n'est pas encore mis en œuvre.	qu'après deux lois de finances précitées en mode programme, les acteurs intervenants se sont adaptés à la nouvelle architecture programmatique, montrent une meilleure maîtrise des concepts liés à la LOLF, connaissent et maîtrisent mieux les nouvelles procédures et documents..	cette réforme est la réforme de l'Etat, tout le monde doit être impliqué. Elle permettra une meilleure gestion et réalisation des politiques publiques et aura un impact très positif sur la qualité de vie du citoyen	des efforts de formation ont bien été engagés pour accompagner la mise en œuvre de la réforme.	le cadrage juridique a été initié et suivi par notre structure	la nouvelle architecture programmatique comme levier pour un meilleur suivi	une réforme de l'Etat qui devra mener à une meilleure gestion des deniers publics et une meilleure mise en œuvre des politiques publiques avec plus de performance.	Elle est jugée capable d'apporter une amélioration réelle dans la gestion et la mise en œuvre des politiques publiques. Si on parvient à renforcer la formation et à impliquer tous les acteurs, cette réforme aura un impact positif durable, notamment sur la qualité de vie du citoyen.	La principale difficulté évoquée est l'adhésion de l'ensemble des acteurs au nouveau dispositif. Cela s'explique en partie par un manque de formation et de sensibilisation, mais aussi par une forme de résistance au changement. Il ne s'agit donc pas uniquement de complexité technique, mais aussi d'un enjeu de culture administrative à faire évoluer.	Surement.
accélérer la mise en place de nouveaux systèmes d'information budgétaire, alors de l'élaboration jusqu'à l'exécution, mettre en place un programme de formation, la simplification des procédures en tenant compte de contexte algérien.	La GAR elle permet d'avoir la répartition de la responsabilité et permet une meilleure évaluation des politiques publiques et une meilleure analyse de la mise en œuvre des politiques publiques, ce qui nous permet de détecter quelle est l'analyse qui n'a pas pu fonctionner et d'apporter les correctifs nécessaires.	effectivement le budget programme nous permet d'avoir une meilleure répartition des politiques publiques à travers une décision opérationnelle des crédits.	une démarche progressive, nous avons commencé déjà par la mise en place des nouveaux ordonnateurs budgétaires qui nous permettent d'unifier le budget de l'Etat, on a enrichi l'information financière présentée dans la loi de finance (la loi de finance de 2022 et 2023 c'est pas pareil), la mise en place des structures programmatiques avec la désignation des responsables concernés, d'ici 2026 on va passer à la mise en place de l'un des outils fondamentaux de la LOLF à savoir les indicateurs de performance, qui vont nous permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs et résultats.	la logique de performance nous a permis de comprendre des nouvelles procédures prévus dans le cadre de la mise en place de programme de formation mis en place est insuffisant, le retard dans la mise en place de procédures nous oblige de continuer à accompagner ces acteurs de la dépense, et aussi un accompagnement pour déterminer les indicateurs de performance qui permettent une meilleure évaluation et donne une image fidèle de l'atteinte de l'objectif.	la principale difficulté c'est le système d'information budgétaire n'est pas encore mis en place, le programme de formation mis en place est insuffisant, le retard dans la mise en place de procédures nous oblige de continuer à accompagner ces acteurs de la dépense, et aussi un accompagnement pour déterminer les indicateurs de performance qui permettent une meilleure évaluation et donne une image fidèle de l'atteinte de l'objectif.	Parmi les avancées notables figurent la réforme des monétaires budgétaires, l'enrichissement de l'information financière dans les lois de finances 2022 et 2023, la désignation des responsables de programmes, ainsi que la structuration des unités programmatiques.	considérons que l'Algérie s'est engagée dans une démarche de diversification de son économie à travers de lancement de nombre de projets structurables. La mise en place de la GAR permet une meilleure planification de ces projets et un meilleur suivi de leurs mises en œuvre.	bien sûr il y a un programme de formations et des journées de vulgarisation et d'informations ont été organisées par le ministère des finances dans le but d'assurer une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise de nouveaux outils d'exécution de budget programme instauré par la LOLF.	impléqué dans la préparation de budget	Le principal outil utilisé est le Rapport Ministère sur les Résultats (RMR), qui permet d'évaluer la performance des programmes budgétaires par rapport aux objectifs fixés	C'est une nécessité c'est un passage obligatoire pour assurer une meilleure édition des politiques publc.	Si l'Etat parvient à accélérer la mise en place d'un système d'information performant, à simplifier les procédures en tenant compte du contexte algérien, et à renforcer durablement la gestion budgétaire en Algérie, en garantissant une meilleure planification, exécution et évaluation des politiques publiques.	Les deux dimensions se cumulent il y a d'abord une résistance au changement des acteurs impliqués, liée à des habitudes ancrées dans l'ancien système. Ensuite, la principale difficulté du dispositif réside dans l'absence d'un système d'information adapté et d'un manque d'outils de pilotage précis	on est tenu de mettre en place ce nouveau système, qu'il nous permette d'assurer une meilleure efficacité dans la gestion des finances publiques.
Réorganiser l'organigramme de secteur d'une façon adéquate avec leur structure de programme, renforcement de la numérisation et des systèmes qui permet le bon suivi de la nouvelle réforme (SIGB) la bonne formation des responsables des programmes sur les concepts. Et construire des indicateurs de performances simple et mesurables	Assurer le suivi des stratégies du secteur concerné. Mesure des objectifs stratégiques. L'évaluation des résultats par réalisées les secteurs	Non pas encore	La responsabilité (art 87 de la LOLF) la performance (ex : l'efficacité art 26 de la LOLF 18-15), la transparence: art 28, 75 et 87 de la LOLF 18-15), la stabilité (CMT art 5 de la LOLF) et l'équilibre (art 3 de la LOLF)	OUI, dans certain secteur tels que l'éducation, l'agriculture par la mise en vigueur du système intégré de la gestion budgétaires.	Le manque des informations fournis par le secteur.	Plusieurs avancées ont été enregistrées, notamment au niveau de la clarification des objectifs, de la responsabilisation et du suivi par les outils comme le RPP et le RMR.	C'est pour répondre aux insuffisances du système budgétaire traditionnel	Des formations périodiques à l'ensemble des cadres de MF ainsi que les cadres des secteurs par la numérisation, et les concepts de LA LOLF se basent sur le cadre juridique tels que (les circulaires, les décrets existants	impléqué dans la préparation, l'exécution et le suivi de budget programme dans le cadre des activités d'un Ministère	le RPP ET le RMR.	atteindre des objectifs exprimés à travers des indicateurs de performance, ce qui permet un meilleur contrôle des ressources financières allouées aux secteurs.	De ce point de vue à la réussite de cette réforme sur le long terme, à condition de renforcer certains leviers essentiels.LOLF peut réellement transformer la gestion publique et contribuer à une meilleure rationalisation de la dépense publique.	la fin à la complexité technique du dispositif, notamment en ce qui concerne la définition et la concrétisation des indicateurs de performance, et à des considérations organisationnelles : il ne s'agit pas uniquement d'un problème de mentalité, mais aussi de capacité à s'adapter à un cadre juridique et technique exigeant	cette réforme peut réellement transformer la gestion publique à long terme, et contribuer à une meilleure rationalisation de la dépense publique.
L'amélioration de l'outil numérique relatif à la gestion du budget-programme à savoir le SIGBUD.	l'amélioration de l'efficacité et l'efficience dans la conduite des programmes.	le budget-programme amélioré, d'une manière considérable, la clarté des objectifs et des responsabilités au sein de la structure	la définition des objectifs d'une manière préalable ce qui permet l'analyse des écarts entre les objectifs tracés et le résultat accomplis	Pas Tous	la définition d'indicateurs fiables qui peuvent refléter correctement l'atteinte des objectifs tracés	Certaines structures s'adaptent plus vite que d'autres. On note des avancées notamment en matière de clarification des objectifs et du suivi par les rapports ministériels sur les résultats (RMR), mais plusieurs défis persistent, notamment au niveau de l'appropriation des outils et de la définition d'indicateurs fiables	la réforme budgétaire en Algérie représente un outil parmi d'autres, pour l'amélioration de la bonne gouvernance, l'efficacité des politiques publiques ainsi que le développement économique d'une manière générale, à condition que les différents intervenants contribuent chacun en ce qui concerne à la résolution des contraintes ou difficultés relatives à son application.	la formation a été prise en compte dès le lancement de la réforme	Oui, à l'élaboration du budget de l'Etat.	le Rapport Ministère sur les Résultats (RMR).	Le passage à la gestion axée sur les résultats représente une réforme du mode budgétaire et ce, par l'instauration d'un système basé sur les objectifs définis au préalable	Je suis optimiste quant à sa réussite à moyen terme, à condition que l'ensemble des acteurs concernés s'engagent réellement dans la démarche.	Les deux facteurs jouent un rôle D'une part, le nouveau dispositif est complexe, surtout avec l'introduction d'outils comme le SIGBUD, les indicateurs de performance ou encore la logique des résultats. D'autre part, il y a aussi une résistance culturelle liée aux habitudes de gestion classiques.	Oui, à condition que les différents intervenants adhèrent à l'application des différents mécanismes dans la matière.
Il faut toujours accompagner et continuer dans la voie de formation	les départements ministériels ont déjà fixé leurs objectifs et l'ensemble de leurs programmes pour évaluer ça nous avons déjà des programmes, des indicateurs de performance) cela va nous aider à évaluer l'ensemble des programmes des différentes entreprises, établissements.	oui la détermination des programmes se base sur la fixation des objectifs, et ces fixations se base sur la priorisation le responsable va déterminer les besoins de la population et fixer les objectifs, et il va mesurer l'atteinte des objectifs par des indicateurs de performance, et construire son programme, il est donc responsable de l'atteinte de ses objectifs.	la transparence, la fiabilité la nouveauté d'ensemble sur la situation patrimoniale de l'Etat, l'apport de la comptabilité d'exercice, la nouvelle comptabilité analytique et la responsabilité.	la résistance aux changements existe dans tous les pays de monde, c'est toute affaire normale	les indicateurs de performances demandent un travail très dur	une réelle amélioration dans l'organisation des politiques publiques, notamment à travers la fixation des objectifs, la structuration des programmes et l'identification d'indicateurs de performance. Lors de nos missions de contrôle, nous avons constaté que ces éléments facilitent considérablement l'évaluation. La réforme est donc bien engagée et même si elle reste périlleuse, elle a permis des avancées concrètes dans la responsabilisation et la fiabilité de l'action publique.	l'Etat algérien est conscient de ce changement qui doit apporter pour ses finances publiques, l'Algérie est en bonne voie, on est conscient de ce besoin crucial pour faire avancer la gestion de l'ensemble de notre gouvernement.	la DGB à l'année 2019 a commencé à fournir des formations sur deux phases : la première par des experts français et américains sur la LOLF et la 2ème phase par les experts algériens	je n'ai pas fait la préparation et l'exécution de budget car je fais partie d'un organe de contrôle, mais j'ai été impliquée à la préparation des textes d'application de la LOLF.	le RMR (Rapport annuel sur la Mise en œuvre des Résultats), qui permet de mesurer l'atteinte des objectifs des programmes. De plus, la LOLF prévoit une nouvelle comptabilité d'exercice et analytique, qui permet d'améliorer la transparence, la fiabilité et l'analyse des résultats.	La nouvelle loi organique sert à assurer le passage de l'ancien système budgétaire qui était la gestion axée sur la consommation des crédits, par une gestion axée sur les résultats, ou les objectifs clairement définis sont mesurés par des indicateurs de performance et appuyés par les moyens nécessaires à leur réalisation.	L'Algérie est consciente du besoin crucial de moderniser ses finances publiques. Cette réforme inspire des standards internationaux comme ceux de l'OCDE, c'est imposé par nécessité. Elle permettra d'améliorer la gestion, d'obtenir des états financiers clairs et fiables, et d'aider les pouvoirs publics à prendre les bonnes décisions au bon moment	la résistance au changement est tout à fait normale, et elle existe dans tous les pays. Il ne s'agit pas seulement de complexité, mais aussi de la nécessité d'un changement de culture administrative	on a déjà instauré cette loi lorsqu'on était déjà face à une situation difficile, on ne compte pas nos droits et nos obligations, nos créances, nos dettes donc, la réforme elle s'est impliquée elle-même via les expériences réussies des autres pays comme l'OCDE, donc cette réforme après un certain nombre d'années elle va permettre d'apporter de plus, améliorer la gestion, avoir des états financiers clairs et transparents, pour aider les pouvoirs publics à prendre les décisions au moment opportuns.
La conduite du changement	la modernisation des outils de gestion des finances publiques, lesquels permettront d'avoir une information juste, exacte, rapide,	la budgétisation par programme, associée à la performance de la gestion des finances publiques, a pour objectifs de contribuer à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement des capacités dans la gestion budgétaire, qui conduit à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, dans le cadre d'une soutenabilité budgétaire.	l'alignement de la comptabilité de l'Etat aux standards internationaux en vigueur, pour le secteur public, constitue une évolution majeure, avec le passage vers une comptabilité d'exercice, qui génère des états financiers reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat à la date de clôture de l'exercice.	les pouvoirs publics ont engagé des réformes, les intervenants doivent les réussir.	Les résultats ne peuvent être évalués qu'à moyen terme, notamment sur une période triennale. La réforme avance, mais nécessite du temps pour être pleinement effective, notamment pour la mise en œuvre de certains éléments complexes comme les immobilisations.	Les résultats se réalisent progressivement et leur évaluation ne peut intervenir qu'après une période triennale.	bien sur	nullie	un rapport sur les priorités et la planification (RPP), joint au projet de loi de finances, qui précise les objectifs définis du programme et les résultats attendus et un rapport ministériel de rendement (RMR), joint au projet de loi de règlement budgétaire, qui rend compte des résultats et contribue à renforcer le lien entre le budget et les politiques publiques.	un levier de réforme de l'Etat, qui vise à construire un système de gestion des finances publiques transparent et organisé. Elle favorise la discipline budgétaire globale, l'allocation stratégique des ressources en conformité avec les objectifs des politiques publiques et l'amélioration de la performance opérationnelle, dans un cadre pluriannuel.	l'Algérie dispose de tous les moyens pour réussir cette réforme. Les pouvoirs publics sont engagés, et les intervenants doivent s'approprier les réformes pour qu'elles réussissent.	Les résistances sont réelles, mais elles ne sont pas forcément volontaires. Elles s'expliquent en partie par un changement de méthodes de travail dans un environnement où il y avait auparavant moins de redevabilité.	tout est à notre portée, l'Algérie a tous les moyens de réussite de ces réformes, et autres.	

ANNEXE (D)

T2 : Réponses à la question 2 (Les réponses des participants à cette question sont présentées dans le tableau suivant) :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« Notre direction est chargée de l'implémentation et de toutes les procédures liées de la LOLF exemple : élaboration du budget programme à titre démonstratif 2021-2022, élaboration de budget programme 2023-202-2025 »
C2	« le cadrage juridique a été initié et suivi par notre structure »
C3	« impliqué dans la préparation de budget »
C4	« impliqué dans la préparation, l'exécution et le suivi de budget programme dans le cadre des activités d'un Ministère »
C5	« Oui, à l'élaboration du budget de l'Etat »
C6	« je n'ai pas fait la préparation et l'exécution de budget car je fais partie d'un organe de contrôle, mais j'ai été impliquée à la préparation des textes d'application de la LOLF. »
C7	« oui »

T3 : Réponses à la question 3 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« la réforme budgétaire, s'introduit progressivement en premier lieu 2023-2024-2025 les responsables budgétaires ils ont commencé par restructuration budgétaire sans se focaliser sur la démarche de performance, en 2025 ses responsables ont commencé par mettre en évidence la démarche de performance. »
C2	« une réforme de l'Etat qui devrait mener à une meilleure gestion des deniers publics et une meilleure mise en œuvre des politiques publiques avec plus de performance. »
C3	« c'est une nécessité c'est un passage obligatoire pour assurer une meilleure édition des politiques public. »
C4	« atteindre des objectifs exprimés à travers des indicateurs de performance, ce qui permet un meilleur contrôle des ressources financières accordées aux secteurs. »
C5	« Le passage à la gestion axée sur les résultats représente une refonte du model budgétaire et ce, par l'instauration d'un système basé sur les objectifs définis au préalable »
C6	« la nouvelle loi organique sert à assurer le passage de l'ancienne système budgétaire qui été la gestion axée sur les moyens fondée sur la consommation des crédits, par une gestion axée sur les résultats, ou les objectifs clairement définis sont mesurés par des indicateurs de performance et appuyés par les moyens nécessaires à leur réalisation. »
C7	« un levier de réforme de l'Etat, qui vise à construire un système de gestion des finances publiques transparent et organisé. Elle favorise la discipline budgétaire globale, l'allocation stratégique des ressources en conformité avec les objectifs des politiques publiques et l'amélioration de la performance opérationnelle, dans un cadre pluriannuel. »

T4 : Réponses à la question 4

Code de l'interview	Réponses
C1	« unité de budget, des changements radicaux aux niveaux de tous les processus budgétaires et comptables avec des pratiques internationaux. »
C2	« Plus de transparence et une Meilleure lisibilité des informations budgétaires et comptable »
C3	« une démarche progressive : Nous avons commencé déjà par la mise en place des nouveaux nomenclatures budgétaires qui ont permet notamment d'unifier le budget de l'état. On a enrichie l'information financière présentée dans la loi de finance (la loi de finance de 2022 et 2023 ce n'est pas pareil) et la mise en place des structures programmatiques avec la désignation des responsables concernés. D'ici 2026 on va passer à la mise en place de l'un des outils

	fondamentaux de la LOLF à savoir les indicateurs de performance, qui vont nous permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs et résultats. »
C4	« La responsabilité (art 87 de la LOLF), la performance (ex : l'efficacité art 36 de la LOLF 18-15), la transparence (ex : art 28, 75 et 87 de la LOLF 18-15), la stabilité (CBMT art 5 de la LOLF) et l'équilibre (art 3 de la LOLF) »
C5	« la définition des objectifs d'une manière préalable ce qui permettra l'analyse des écarts entre les objectifs tracés et le résultat accomplis »
C6	« la transparence, la fiabilité, la nouvelle vue d'ensemble sur la situation patrimoniale de l'état, l'apport de la comptabilité d'exercice, la nouvelle comptabilité analytique et la responsabilité. »
C7	« L'alignement de la comptabilité de l'Etat aux standards internationaux en vigueur, pour le secteur public, constitue une évolution majeure, avec le passage vers une comptabilité d'exercice, qui génère des états financiers reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat à la date de clôture de l'exercice. »

T5 : Réponses à la question 5

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« on n'est pas en cours acte de répondre à cette question on attend 2025-2026 pour répondre. »
C2	« bien sur La mise en œuvre du budget-programme a bien été engagée. Elle s'inscrit dans la dynamique de réforme budgétaire visant une meilleure structuration des politiques publiques et une gestion axée sur les résultats. »
C3	« effectivement le budget programme nous permet d'avoir une meilleure répartition des politiques publiques à travers une déclinaison opérationnelle des crédits. »
C4	« Non pas encore »
C5	« le budget-programme améliore, d'une manière considérable, la clarté des objectifs et des responsabilités au sein de la structure »
C6	« oui, la détermination des programme se base sur la fixation des objectifs, et ces fixations se base sur la priorisation. le responsable va déterminer les besoins de la population et prioriser ces besoins et fixer les objectifs, et il va mesurer l'atteinte des objectifs par des indicateurs de performance, et construire son programme, il est donc responsable de l'atteinte de ses objectifs. »
C7	« La budgétisation par programme, associée à la performance de la gestion des finances publiques, a pour objectifs de contribuer à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement des capacités dans la gestion budgétaire, qui conduit à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, dans le cadre d'une soutenabilité budgétaire. »

T6 : Réponses à la question 6 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« le Ministère des finances a lancé des formations budgétaires et comptables à grand échelle pour l'ensemble des acteurs publics, pour basculer d'une gestion par moyens à une gestion par objectif »
C2	« des efforts de formation ont bien été engagés pour accompagner la mise en œuvre de la réforme. »

C3	« bien sûr il y a un programme de formations et des journées de vulgarisation et d'informations ont été organisées par le ministère des finances dans le but d'assurer une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise de nouveaux outils d'exécution de budget programme instauré par la LOLF »
C4	« Des formations périodiques à l'ensemble des cadres de MF ainsi que les cadres des secteurs sur la numérisation, et les concepts de LA LOLF en se basant sur le cadre juridique tels que (les circulaire, les décrets exécutifs ...) »
C5	« la formation a été prise en compte dès le lancement de la réforme »
C6	« la DGB à l'année 2019 a commencé à fournir des formations sur deux phases : la premier par des experts français et américains sur la LOLF et la 2ème phase par les experts algériens »
C7	« oui, bien sûr »

T7 : Réponses à la question 7 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	«évaluation positive en matière de préparation présentation et adoption des lois de finances aussi pour la modernisation des procédures d'exécution budgétaire et comptable mais il reste encore du travail en matière de démarche de performance »
C2	« qu'après deux lois de finances exécutées en mode programme, les acteurs intervenants se sont adaptés à la nouvelle architecture programmatique, montrent une meilleure maîtrise des concepts liés à la LOLF, connaissent et maîtrisent mieux les nouvelles procédures et documents... »
C3	« Parmi les avancées notables figurent la refonte des nomenclatures budgétaires, l'enrichissement de l'information financière dans les lois de finances 2022 et 2023, la désignation des responsables de programmes, ainsi que la structuration des unités programmatiques. »
C4	« Plusieurs avancées ont été enregistrées, notamment au niveau de la clarification des objectifs, de la responsabilisation et du suivi par les outils comme le RPP et le RMR. »
C5	« Certaines structures s'adaptent plus vite que d'autres. On note des avancées notamment en matière de clarification des objectifs et du suivi par les rapports ministériels sur les résultats (RMR), mais plusieurs défis persistent, notamment au niveau de l'appropriation des outils et de la définition d'indicateurs fiables »
C6	« une réelle amélioration dans l'organisation des politiques publiques, notamment à travers la fixation des objectifs, la structuration des programmes et l'identification d'indicateurs de performance. Lors de nos missions de contrôle, nous avons constaté que ces éléments facilitent considérablement l'évaluation. La réforme est donc bien engagée et, même si elle reste perfectible, elle a permis des avancées concrètes dans la responsabilisation et la lisibilité de l'action publique. »
C7	« Les résultats ne peuvent être évalués qu'à moyen terme, notamment sur une période triennale. La réforme avance, mais nécessite du temps pour être pleinement effective, notamment pour la mise en œuvre de certains éléments complexes comme les immobilisations. »

T8 : Réponses à la question 8 :

Code de l'interviewé	Réponses
-----------------------------	-----------------

C1	« C'est un changement de cultures et qui dit changement dit résistance au changement donc on peut dire les 2 propositions vu que toute modernisation amène des nouvelles pratiques et les responsables se sont en confort avec les anciennes pratiques »
C2	« La principale difficulté évoquée reste l'adhésion de l'ensemble des acteurs au nouveau dispositif. Cela s'explique en partie par un manque de formation et de sensibilisation, mais aussi par une forme de résistance au changement. Il ne s'agit donc pas uniquement de complexité technique, mais aussi d'un enjeu de culture administrative à faire évoluer. »
C3	« Les deux dimensions se cumulent. Il y a d'abord une résistance au changement des acteurs impliqués dans la préparation budgétaire, liée à des habitudes ancrées dans l'ancien système. Ensuite, la complexité technique du dispositif notamment avec l'absence d'un système d'information adapté et le manque d'outils de pilotage clairs »
C4	« à la fois à la complexité technique du dispositif - notamment en ce qui concerne la définition et la concrétisation des indicateurs de performance. et à des considérations organisationnelles ; Il ne s'agit pas uniquement d'un problème de mentalité, mais aussi de capacité à s'adapter à un cadre juridique et technique exigeant »
C5	« Les deux facteurs jouent un rôle. D'une part, le nouveau dispositif est complexe, surtout avec l'introduction d'outils comme le SIGBUD, les indicateurs de performance ou encore la logique de résultats. D'autre part, il y a aussi une résistance culturelle liée aux habitudes de gestion classiques. »
C6	« La résistance au changement est tout à fait normale, et elle existe dans tous les pays. Il ne s'agit pas seulement de complexité, mais aussi de la nécessité d'un changement de culture administrative »
C7	« Les résistances sont réelles, mais elles ne sont pas forcément volontaires. Elles s'expliquent en partie par un changement de méthodes de travail dans un environnement où il y avait auparavant moins de redevabilité. »

T9 : Réponses à la question 9 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« Exécution du premier budget programme 2023 ensuite le 2ème en 2024 en vraie avec des difficultés qu'on a pu surmonter, ensuite ce budget en cour de 2025 et nous préparons celui de 2026 on peut dire que c'est réussi »
C2	« Elle est jugée capable d'apporter une amélioration réelle dans la gestion et la mise en œuvre des politiques publiques. Si l'on parvient à renforcer la formation et à impliquer tous les acteurs, cette réforme aura un impact positif durable, notamment sur la qualité de vie du citoyen. »
C3	« Si l'État parvient à accélérer la mise en place d'un système d'information performant, à simplifier les procédures en tenant compte du contexte algérien, et à renforcer durablement la formation des acteurs, alors la LOLF peut transformer durablement la gestion publique en Algérie, en garantissant une meilleure planification, exécution et évaluation des politiques publiques. »
C4	« Je suis confiant quant à la réussite de cette réforme sur le long terme, à condition de renforcer certains leviers essentiels. La LOLF peut réellement transformer la gestion publique et contribuer à une meilleure rationalisation de la dépense publique. »
C5	« Je suis optimiste quant à sa réussite à moyen terme, à condition que l'ensemble des acteurs concernés s'engagent réellement dans la démarche. »

C6	« L'Algérie est consciente du besoin crucial de moderniser ses finances publiques. Cette réforme, inspirée des standards internationaux comme ceux de l'OCDE, s'est imposée par nécessité. Elle permettra d'améliorer la gestion, d'obtenir des états financiers clairs et fiables, et d'aider les pouvoirs publics à prendre les bonnes décisions au bon moment »
C7	« L'Algérie dispose de tous les moyens pour réussir cette réforme. Les pouvoirs publics sont engagés, et les intervenants doivent s'approprier les réformes pour qu'elles réussissent. »

T10 : Réponses à la question 10 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« conformément à l'art 89 de la LOLF la réforme budgétaire a met en évidence des nouveaux principes et des procédures, instauré une discipline et une rigueur budgétaire et comptable, favoriser le contenu de la formation budgétaire et comptable »
C2	« la nouvelle architecture programmatique du budget de l'Etat permet un meilleur suivi des réalisations et le rattachement des crédits budgétaire aux programmes qui reflètent des politiques publiques permet d'avoir une meilleure lisibilité et analyse. »
C3	« La GAR elle permet d'avoir la répartition de la responsabilité et permet une meilleure évaluation des politiques publiques et une meilleure analyse de la mise en œuvre des politiques publics, et cette analyse nous permet de détecter quelle est l'analyse qui n'a pas pu fonctionner et d'apporter les caritifs nécessaires. »
C4	« Assurer le suivi des stratégies du secteur concerné, Mesure des objectifs stratégiques, L'évaluation des résultats par réalisées les secteurs »
C5	« l'amélioration de l'efficacité et l'efficience dans la conduite des programmes. »
C6	« les départements ministérielles ont déjà fixé leurs objectifs et l'ensemble de leurs programmes, pour évaluer ça nous avons déjà des prérequis (des programmes, des objectifs, des indicateurs de performance) cela va nous aider à évaluer l'ensemble des programme des différentes entreprises, établissements. »
C7	« la modernisation des outils de gestion des finances publiques, lesquels permettront d'avoir une information juste, exacte, rapide, »

T11 : Réponses à la question 11 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« manque de contrôle de gestion et le dialogue de gestion. »
C2	« La principale difficulté rencontrée c'est l'adhésion de tous les acteurs intervenants dans la sphère du budget- programme. Pour les indicateurs de performance ce n'est pas encore mis en œuvre. »
C3	« la principale difficulté c'est le système d'information budgétaire n'est pas encore mis en place, le programme de formation mis en place est insuffisant, le retard dans la mise en place des procédures permettant le passage de budget classique vers le budget programme. »
C4	« Le manque des informations fournis par le secteur. »
C5	« la définition d'indicateurs fiables qui peuvent refléter correctement l'atteinte des objectifs tracés »
C6	« les indicateurs de performances demandent un travail très dur »
C7	« pas de réponse »

T12 : Réponses à la question 12 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« les acteurs de la dépense publique (ordonnateur et comptable) ont chacun un système aussi le contrôleur budgétaire détient une application pour le suivi des autorisations d'engagement Et actuellement on est en train de tester un système intégré de la gestion budgétaire et comptable qui va intégrer l'ensemble des acteurs. »
C2	« la nouvelle architecture programmatique comme levier pour un meilleur suivi »
C3	« Le principal actuellement utilisé est le Rapport Ministériel sur les Résultats (RMR), qui permet d'évaluer la performance des programmes budgétaires par rapport aux objectifs fixés »
C4	« le RPP ET le RMR. »
C5	« le Rapport Ministériel sur les Résultat (RMR). »
C6	« le RMR (Rapport annuel sur la Mise en œuvre des Résultats), qui permet de mesurer l'atteinte des objectifs des programmes. De plus, la LOLF prévoit une nouvelle comptabilité d'exercice et analytique, qui permet d'améliorer la transparence, la traçabilité et l'analyse des résultats. »
C7	« un rapport sur les priorités et la planification (RPP), joint au projet de loi de finances, qui précise les objectifs définis du programme et les résultats attendus et un rapport ministériel de rendement (RMR), joint au projet de loi de règlement budgétaire, qui rend compte des résultats et contribue à renforcer le lien entre le budget et les politiques publiques. »

T13 : Réponses à la question 13 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« certainement, bien compris par l'ensemble des, la mise en pratique est en cours »
C2	« Il est encore tôt pour évaluer ou constater ça »
C3	« la logique de performance nécessite une compréhension des nouvelles procédures prévu dans le cas de la mise en place e budget programme, par la suite on verra dans quelle mesure à l'accompagnement est nécessaire déjà pour bien cerner cette logique de performance , et un accompagnement aussi des acteurs de la dépense , et aussi un accompagnement pour déterminer les indicateurs de performance qui permet justement une meilleure évaluation et donne une image fidèle de l'atteinte de l'objectif . »
C4	« Oui, dans certain secteur tels que l'éducation, l'agriculture par la mise en vigueur du système intégrés de la gestion budgétaires »
C5	« Pas du Tout »
C6	« la résistance aux changements existe dans tous les pays de monde, c'est toute affaire normal »
C7	« les pouvoirs publics ont engagé des réformes, les intervenants doivent les réussir. »

T14 : Réponses à la question 14 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« implémenter au niveau de chaque structure le contrôle de gestion, mettre en pratique le dialogue de gestion entre les responsables budgétaires, la formation de mis a niveaux de l'ensemble des acteurs. »
C2	« la formation de la ressource humaine. Cette formation doit être continue et à tous les échelons. Les acteurs concernés doivent s'intéresser davantage. »

C3	« accéléré la mise en place de nouveau système d'information budgétaire, allons de l'élaboration jusqu'à l'exécution , mettre en place un programme de formation, la simplification des procédures en tenant compte de contexte algérien. »
C4	« Réorganiser l'organigramme de secteur d'une façon adéquate avec leur structure de programme. renforcement de la numérisation et des systèmes qui permet le bon suivi de la nouvelle réforme (SIGB) la bonne formation des responsables des programmes sur les concepts. Et construire des indicateurs de performances simples et mesurables »
C5	« L'amélioration de l'outil numérique relatif à la gestion du budget-programme à savoir le SIGBUD. »
C6	« il faut toujours accompagnée et continuer dans la voie de formation »
C7	« La conduite du changement »

T15 : Réponses à la question 15 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« elle pourrait le faire, notamment avec un système d'information pour la préparation e-t exécution de budget »
C2	« Sûrement. »
C3	« on est tenu de mettre en place ce nouveau système, qu'il va nous permet d'assurer une meilleure efficacité dans la gestion des deniers publiques. »
C4	« cette réforme peut réellement transformer la gestion publique à long terme, et contribuer à une meilleure rationalisation de la dépense publique. »
C5	« Oui, à condition que les différents intervenants adhèrent à l'application des différents mécanismes en la matière. »
C6	« on a déjà instauré cette loi lorsqu'ont été déjà face à une situation difficile, on ne connaît pas nos droits et nos obligations, nos créances, nos dettes donc la réforme elle s'est impliquer elle-même vue les expériences réussi des autres pays comme l'OCDE , donc cette réforme après un certain nombre d'années elle va surement apporter de plus, améliorer la gestion , avoir des états financiers claires et transparents , pour aider les pouvoirs publics à prendre les décisions au moment opportuns . »
C7	« tout est à notre portée, l'Algérie a tous les moyens de réussite de ces réformes, et autres. »

T16 : Réponses à la question 16 :

Code de l'interviewé	Réponses
C1	« la gestion par programme nous fait passer directement par une gestion par moyens à une gestion par résultats, et permet les apports indirectes la transformation numérique, on aura une vision plus claire la gestion budgétaire et comptable, une information financière transparente. »
C2	« cette réforme est la réforme de l'Etat, tout le monde doit être impliqué. Elle permettra une meilleure gestion et réalisation des politiques publiques et aura un impact très positif sur la qualité de vie du citoyen »
C3	« considérons que l'Algérie s'est engagée dans une démarche de diversification de son économie à travers de lancement de nombre des projets structurables. La mise en place de la GAR permet une meilleure planification de ces projets et un meilleur suivi de leurs mises en œuvre. »
C4	« C'est pour répondre aux insuffisances du système budgétaire traditionnel »
C5	« la réforme budgétaire en Algérie représente un outil, parmi d'autres, pour l'amélioration de la bonne gouvernance, l'efficacité des politiques publiques ainsi que le développement économique d'une manière générale, à condition que les différents intervenants contribuent chacun en ce qui le concerne à la résolution des contraintes ou difficultés relatives à son application. »

C6	« l'Etat algérien été conscient de ce changement qui devrait apporter pour ses finances publiques, l'Algérie est en bonne voie, on est conscient de ce besoin crucial pour faire avancer la gestion de l'ensemble de notre gouvernement. »
C7	« Les résultats se réalisent progressivement et leur évaluation ne peut intervenir qu'après une période triennale. »

