

LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LES NTIC: CAS DU MAROC, DE LA TUNISIE ET DE L'ALGÉRIE

Mohamed Larbi NAIT MERZOUG

Maître de Conférences, Université Badji Mokhtar, Annaba

INTRODUCTION

Le mot administration peut revêtir deux sens différents. Il peut désigner l'ensemble des personnes morales (État, collectivités locales, établissements publics) et physiques (fonctionnaires, contractuels) qui accomplissent ces activités. Il peut aussi désigner l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population (marché des services publics), tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique. C'est à ce dernier sens que nous allons nous intéresser.

Toute administration publique se caractérise d'une part par sa direction éclatée, c'est-à-dire l'absence d'une personne précise à la tête de l'organisation et, d'autre part, par l'interdépendance avec d'autres organismes publics, (un organisme peut dépendre d'autres organismes au niveau directionnel). Elle se caractérise également par l'utilisation de la notion d'utilisateur au lieu de la notion de client. A l'intérieur de l'administration, le citoyen doit être considéré comme un client, c'est-à-dire une personne qui a des besoins qu'il faut satisfaire.

Pour cette raison, et pour des raisons d'efficacité et de réduction des coûts, l'administration publique de par le monde a engagé un processus de modernisation destiné à améliorer son fonctionnement interne et le service rendu aux usagers.

L'évolution la plus tangible concerne l'administration électronique, qui représente un des vecteurs les plus puissants de modernisation (Informatisation du traitement des dossiers, informations personnalisées en ligne, démarches à distance). La simplification de la relation entre

l'usager et l'administration représente un gain de temps et une économie de déplacement en constante progression.

C'est pourquoi, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les enjeux de la qualité de service?

Quelle est l'importance et la pertinence d'une démarche qualité dans l'administration ?

Comment se présente l'évolution de l'administration électronique dans les pays tels que le Maroc, la Tunisie et l'Algérie en tant que vecteur le plus puissant de modernisation ?

L'objet de ce papier est de répondre à quelques interrogations légitimes que pourrait se poser l'administration publique de ces pays, à qui l'on proposerait d'engager une démarche qualité.

I - GENERALITES SUR LA QUALITE DE SERVICE ET DEMARCHE QUALITE

Tous les secteurs d'activité sont concernés par la qualité de service, et, à plus forte raison, dans cette période économique trouble que nous traversons. La qualité de service est en pleine expansion et tend à se généraliser de plus en plus. En effet, on constate que les normes s'adaptent (ISO 9000 version 2000) en facilitant la compréhension et la mise en place d'une démarche qualité service.

Elle est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'organisation face à la pression de la concurrence. La gestion de cette qualité est devenue l'un des facteurs déterminant de la compétitivité.

Définition de la qualité de service

La qualité est la conformité des produits ou services aux besoins exprimés par les clients internes ou externes et sur lesquels les fournisseurs internes ou externes se sont engagés.

La qualité de service, qui peut se définir comme «l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites», est au cœur des démarches de modernisation menées par les gouvernements. Elle s'inscrit désormais dans le cadre de la nouvelle gouvernance financière des États. L'objectif est de réformer la gestion publique. Cette nouvelle approche impose la mise en place de dispositifs d'évaluation des politiques conduites, de leur

coût, mais aussi de la satisfaction des usagers. La démarche qualité vise, par définition, à augmenter la satisfaction des usagers par l'amélioration des processus des services rendus.

1.2 - Les enjeux de la qualité service

La qualité de service est une exigence de plus en plus accrue des administrations. Mais « il y a autant de manières de définir la qualité qu'il y a, et qu'il y aura de personnes pour en parler », selon la formule employée par Michel Lavandier. L'objectif général d'un service qualité est de définir et de mettre en œuvre les outils et les méthodes répondant à la politique qualité de l'organisation considérée.

Le service qualité occupe désormais une place centrale dans l'organigramme d'une organisation, dans la mesure où il est directement impliqué dans plusieurs problématiques : économique, stratégique, humaine. (le contact de l'utilisateur).

A - Enjeu économique :

- Diminution des coûts
- Augmentation de la valeur ajoutée
- Diminution de la non qualité

B - Enjeu par rapport à l'utilisateur :

- Donner confiance et satisfaction aux usagers
- Fidéliser les usagers (actuels)
- Diminuer les réclamations.

C/ Enjeu stratégique :

- Améliorer l'image de l'administration publique en diminuant les mauvaises références et en augmentant sa notoriété.
- Se développer.

D - Enjeu humain :

- Mise en valeur du travail du personnel et augmentation de la motivation vis-à-vis d'un travail bien fait.
- Améliorer les relations internes, moins de désordres et plus de prévention.
- Mobilisation plus importante par un travail bien fait.

L'effectif global d'un tel service dépend, avant tout, de la taille de l'administration publique et de son intérêt pour sa propre démarche qualité. On peut, cependant, l'estimer entre 2% et 3% de l'ensemble du personnel.

Le service qualité doit distiller son rôle au sein de l'administration publique. Ainsi, chaque sous-partie de cette administration publique doit comporter des responsables qualité clairement identifiés qui jouent un rôle plus opérationnel et assurent l'interface entre le directeur et les autres services de l'Organisation.

1.3 - Les limites éventuelles à l'action du service qualité

Un service est immatériel, intangible et la standardisation est difficile. La perception d'un service par le client varie énormément d'une personne à l'autre. Il est donc difficile de généraliser et de théoriser le travail à accomplir par un service qualité.

Les limites peuvent être de deux types :

- Limites humaines : Il faut que tout le monde adhère à la démarche, d'où le développement de la culture d'organisation.
- Limites financières : C'est une démarche lourde et longue à mettre en place, qui demande du temps et de l'argent. Il faut éviter les divergences d'objectifs au sein de l'administration publique, rester cohérent, faire attention au laisser aller et éviter que l'enthousiasme du départ ne retombe.

2 - La démarche qualité de service

Loin d'être limitée au seul coordinateur qualité, la démarche qualité de service encourage la participation de chacun des acteurs de l'organisation.

2.1 - Apprendre à connaître son personnel et ses usagers

Toute mise en place d'une politique qualité doit s'appuyer sur une connaissance précise de l'organisation à laquelle elle s'applique. Pour une organisation, par exemple, il convient, dans un premier temps, d'analyser ses forces, ses faiblesses, mais également les opportunités et les menaces auxquelles elle se trouve confrontée.

Cette étape dans la mise en place d'une politique globale de qualité est primordiale car elle va déterminer des objectifs réalistes et adaptés à l'organisation.

A - En interne : le personnel

Cette action vise principalement à identifier la perception du personnel sur la qualité de service offerte aux usagers, à découvrir les obstacles

éventuels... Elle peut être réalisée par des entretiens qualitatifs et/ou quantitatifs, individuels ou non.

Cette action est bien évidemment capitale car l'implication du personnel dans la politique qualité est le paramètre qui, in fine, décidera de la réussite ou non de cette politique. Il n'y a pas d'un côté ceux qui font de la qualité et de l'autre ceux qui n'en font pas. Chacun, à son poste, doit considérer l'impératif de qualité dans les tâches qu'il effectue.

B - En externe : les usagers

Il faut ici évaluer les perceptions des usagers, recueillir leurs attentes, en réfléchissant sans cesse aux questions suivantes : qu'attendent-ils de nous? qu'est ce qui est important dans ce qu'ils attendent ? Savoir formaliser et hiérarchiser ses attentes est ainsi une mission clé du service qualité.

L'objectif de connaissance peut-être difficile. On peut, par exemple, l'atteindre par la réalisation d'enquêtes, de sondages ou de questionnaires à remplir. Quel que soit le moyen retenu, il faut faire attention à ce que celui-ci ne soit pas biaisé (donne une image faussée de la réalité qu'il est censé refléter).

2.2 - Mettre en place une démarche qualité, source de nombreuses améliorations

Une démarche qualité est avant tout destinée à améliorer de façon continue la qualité des prestations (produits ou services) fournies par l'organisation. Cette démarche, pilotée par le service qualité, peut donner lieu à une certification délivrée par un organisme extérieur. L'objectif d'amélioration continue est cependant plus important. En effet, ce travail mené par le service qualité, est profitable à différents niveaux :

A - Economique : Il permet d'améliorer les résultats de façon durable et continue, de faire baisser le taux de services ne satisfaisant pas aux critères de qualité. On peut, à cet effet, utiliser les résultats de baromètres de satisfaction, exploiter les réclamations, voire mener des études auprès des usagers.

B - Stratégique : C'est un outil important pour améliorer son image d'administration efficace.

C - Humain : Ce travail conduit à mobiliser le personnel autour de l'utilisateur, à impliquer la direction et, dans une certaine mesure, permettre de faire évoluer le management vers une prise en compte permanente des impératifs de qualité. Ceci est possible si l'on parvient à développer une démarche autour de la satisfaction de l'utilisateur et même à valoriser l'initiative. Le service qualité joue ici encore un rôle très important dans

le suivi et le recensement de ces initiatives, qui peuvent conduire à la rédaction d'un manuel de «bonnes pratiques».

En fonction des enjeux identifiés, le niveau de qualité souhaité sera particulier et propre à chaque organisation. Mais la direction, en apportant le poids hiérarchique qui s'y rattache, doit s'engager officiellement et adhérer totalement à la démarche : la définition claire de la politique qualité et la détermination d'objectifs qualités précis sont des éléments indispensables et préalables à toute mise en place d'une démarche qualité.

2.3 - S'impliquer quotidiennement dans la vie de l'organisation

L'investissement dans la mise en place d'une politique de qualité peut être lourd. La prise en compte des impératifs fixés doit être quotidienne. A ce titre, le service qualité se charge de piloter les actions définies précédemment en définissant des critères pour hiérarchiser ces actions, en donnant des objectifs de délais et en créant des groupes d'action qualité.

Le service qualité a aussi vocation à former le personnel afin de renforcer « l'état d'esprit Service », réussir à mobiliser autour de l'utilisateur, développer le savoir-faire et le savoir-être relationnels.

2.4 - Mesurer les progrès et communiquer:

Le service qualité a aussi pour missions de contrôler en permanence la satisfaction de l'utilisateur, et suivre le niveau de performance du personnel. Pour ce faire, il dispose ou met en place des dispositifs d'évaluation externes (baromètres) ou internes (indicateurs de qualité de service) et il exploite les réclamations. Le service qualité doit aussi s'astreindre à réexaminer régulièrement si la liste des objectifs fixés conduit réellement à l'amélioration souhaitée. Il doit allouer les moyens en fonction de l'importance effective de ses objectifs dans le niveau de service global. Une liste trop longue d'objectifs peut conduire à passer trop de temps sur des objectifs insignifiants au détriment des éléments clés qui ont un impact direct sur le niveau de service global.

2.5 - les outils de la démarche qualité en administration

La démarche qualité permet de situer les projets les uns par rapport aux autres, valider qu'ils sont bien « orientés » vers une plus grande satisfaction de la mission confiée et des usagers. La méthodologie proposée dans les différentes normes internationales permet justement d'avoir une vision globale de l'organisation et de la « contribution » de chaque sous-ensemble, de chaque outil, de chaque unité de travail.

Parmi les outils, on a l'analyse fonctionnelle, l'analyse de la valeur, le diagramme cause-effet, la matrice de corrélation, le groupe de progrès.

On peut trouver « l'outil » permettant, en fonction de ses besoins ou du stade de la démarche, de nourrir la réflexion, mettre en évidence les dysfonctionnements, analyser une situation, mobiliser le personnel, planifier des actions.

Réussir une démarche qualité, c'est réussir à progresser collectivement vers une plus grande « excellence » des services offerts par l'Administration.

Après avoir dévoilé les enjeux de la qualité de service et illustré la démarche qualité dans l'administration, ainsi que les outils de la démarche qualité, il est opportun de présenter l'évolution de l'administration électronique dans les pays tels que le Maroc, la Tunisie et l'Algérie en tant que vecteur le plus puissant de modernisation.

II - PRESENTATION DE L'ADMINISTRATION MAROCAINE, TUNISIENNE ET ALGERIENNE

II-1 - Evolution de l'Administration marocaine

L'Administration marocaine a initié de nombreuses réformes et des actions de modernisation dans le but de faire face aux nouveaux défis (mondialisation, nouvelles technologies de l'information et de la communication). Pour accompagner les réformes entreprises tant au niveau national qu'à l'échelon des collectivités locales, l'Administration marocaine a été appelée à fournir beaucoup d'efforts.

Des chantiers ont été ouverts concernant la question de la réforme administrative, mais la consécration de ces réformes se limite dans le temps et dans l'espace.

Le Maroc se trouve doté d'une administration très complexe, qui ne répond pas aux exigences de la modernité de par :

- les procédures qui sont compliquées mais aussi le personnel de l'administration, qui est incompetent. Les agents n'ont pas la capacité de prendre des décisions et, souvent, celles-ci proviennent du centre ou du représentant de celui-ci au niveau local, ce qui pèse lourdement sur la réussite de la décentralisation ;

- le laxisme qui caractérise l'Administration marocaine ; ce laxisme rend l'Administration marocaine inférieure à d'autres administrations qui se donnent les moyens de développer leur propre qualité de service.

Certaines Administrations marocaines ont créé des sites mais le problème est qu'ils sont inopérants, notamment au niveau de l'actualisation, des courriels qui ne fonctionnent pas, ce qui se traduit par un laxisme.

C'est pourquoi il est important que l'Administration marocaine tire le meilleur parti possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans les domaines de l'administration et des services fournis aux entreprises et aux citoyens. La maîtrise des nouvelles technologies passe nécessairement par une actualisation des compétences au niveau national et la formation des ressources humaines dans la fonction publique.

La délocalisation et la dématérialisation sont les signes précurseurs de la nouvelle économie du savoir. C'est pourquoi, il devient essentiel que les administrations maîtrisent et s'approprient les nouvelles technologies de l'information.

Dans ses plans de modernisation, l'Administration marocaine doit s'intéresser davantage aux personnes détentrices du savoir, redéfinir leur rôle et leur statut au sein des organisations appelées à fonctionner en réseau plutôt que de façon marginale, de façon à favoriser l'échange d'information.

Dans le contexte de la mondialisation, l'administration publique doit être en mesure de faire face à de nombreuses contraintes, notamment le rythme rapide des progrès technologiques et les coûts élevés de l'acquisition et du renouvellement fréquents des équipements.

Dans toute réforme visant à améliorer la qualité du service et la performance, il est évident que l'homme et sa formation doivent être au centre des préoccupations. Pour aboutir, les programmes de modernisation doivent donc privilégier la compétence et le mérite et comprendre des activités de formation continue, formation visant à préparer la relève pour les années à venir. Les usagers et les partenaires de l'administration reprochent à celle-ci son manque de rigueur dans le choix des hommes ainsi que l'absence de transparence dans les procédures de promotion et d'affectation aux postes de responsabilités.

Les changements que connaîtront les administrations dans les services offerts à la population et dans leur organisation et leur fonctionnement exigent que les membres de leur personnel aient de nouvelles compétences et que les connaissances nécessaires à l'exercice de leur profession soient actualisées régulièrement. Pour cela, la formation continue revêt plus que jamais une importance stratégique.

Sur un autre plan, il sera exigé des établissements de formation des fonctionnaires de redéfinir et d'adapter leurs rôles et leurs missions aux attentes des administrations et de leurs usagers en matière de formation continue et de perfectionnement à des fins de renforcement de leur compétitivité au plan international.

II-2 évolution de l'Administration publique en Tunisie

Il faut dire que la qualité des services administratifs représente un enjeu fondamental pour la Tunisie comme pour les autres pays du Maghreb. Elle permet une amélioration des prestations rendues aux citoyens tout en améliorant le climat des affaires, chose dont l'impact est direct sur l'attraction des investisseurs étrangers.

Contrairement au Maroc, la Tunisie dispose d'un référentiel national de la qualité. C'est un ensemble de critères généraux de qualité, à chaque administration publique de l'adapter à ses spécificités.

Certes, un système de qualité n'est pas facile à réaliser. Le plus difficile est d'assurer la satisfaction de tous ceux qui traitent avec l'administration publique, citoyens et entreprises.

Il faut souligner qu'il y a 5000 unités administratives existantes en Tunisie entre services publics, enseignement et autres. Il faut noter aussi que six expériences pilotes ont été engagées. Elles ont eu la certification ISO. A ce sujet, il y a l'ISO 9004, qui est défini comme : «Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

Une action d'assistance technique pour la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'administration publique est en cours. C'est une expérience pilote pour l'adoption par ces structures de la norme ISO 9004. Il faut noter que ce système est coûteux et ne peut être appliqué à toutes les administrations publiques.

La généralisation de la qualité en Tunisie est devenue, un choix stratégique et, on peut dire que l'administration publique n'est pas restée inactive. Durant la dernière décennie, de nouvelles générations de réformes ont été introduites. Un plan de mise à niveau de l'administration publique a été arrêté. Les autorisations administratives ont été remplacées par les cahiers des charges. Cinquante trois (53) bureaux de relations avec les citoyens ont été ouverts. Le citoyen superviseur et le médiateur administratif ont été créés.

L'Administration publique tunisienne dispose d'un bon classement en Afrique du Nord et au Moyen - Orient. Elle est classée deuxième parmi les pays arabes en matière d'efficacité. L'objectif des pouvoirs publics est d'atteindre le niveau des pays de l'OCDE.

Cet objectif, tout en étant ambitieux, n'est pas impossible à atteindre, vu que l'Administration publique tunisienne dispose de grandes compétences

sorties des Ecoles et de l'Université tunisienne. Chaque année, 12.000 agents administratifs sont recrutés, dont 80% diplômés de l'enseignement supérieur. C'est que le taux d'encadrement s'améliore.

Il faut être sensible à l'importance de la qualité des services. Il faut avant tout agir sur les mentalités. Le comportement des fonctionnaires doit changer pour libérer l'administration de la bureaucratie. Car il n'est plus permis, en 2010, d'agir avec les mentalités des années quatre vingt et même celles des années quatre – vingt dix.

Le monde a évolué ; un investisseur étranger n'accepte pas qu'un service administratif ne soit pas satisfaisant, de même que le citoyen tunisien n'accepte plus la routine d'antan. Il faut agir conformément aux normes européennes, c'est-à-dire qu'il faut changer les mentalités. L'absentéisme et l'accumulation des dossiers n'ont plus de place. Le rôle des hauts fonctionnaires est capital pour réussir la quête de la qualité. Ils doivent servir d'exemple aux agents subalternes.

II-3 Evolution de l'Administration publique en Algérie

L'Administration algérienne a besoin d'un bouleversement dans sa conception, dans son fonctionnement, dans ses relations avec le citoyen et dans la perception que le citoyen a d'elle. L'introduction de la démarche qualité va exiger de l'administration une définition précise de chaque processus d'établissement d'un document administratif ou d'une rectification de la bonne exécution d'une action, d'une opération, d'une réalisation d'un projet. Cette démarche va conduire l'administration à :

1- définir des normes de travail pour chaque poste et pour l'exécution de chaque tâche ou opération ;

2-définir des objectifs mesurables pour chaque agent, service ou wilaya afin de pouvoir mesurer les progrès réalisés et comparer l'efficacité entre, par exemple, les services des différentes wilayas.

Les actions de réforme engagées au cours de la décennie 90 relèvent davantage de la recherche d'une issue contrôlée aux contradictions d'une administration soumise à de fortes contraintes économiques et à des pressions en faveur de l'ouverture politique et sociale, que d'une stratégie délibérée. Ces mesures restent globalement conservatrices de l'ordre administratif établi, c'est-à-dire l'émergence de nouveaux comportements administratifs, fondés sur l'efficacité, l'équité et la transparence.

A la fin des années 90, le périmètre de la réforme de l'administration est redéfini de manière plus ambitieuse. Un projet global prend forme en réponse à un besoin pressant de cohérence et d'adéquation entre les structures et les missions de l'administration.

La qualité des services administratifs représente un enjeu fondamental pour l'Algérie comme pour la Tunisie et le Maroc. Elle permet une amélioration des prestations rendues aux citoyens. Elle améliore sans aucun doute le climat des affaires. La démarche qualité au sein de l'Administration publique algérienne est effectivement en cours.

Le nouveau millénaire ouvre de nouveaux défis à l'Algérie sur le plan du bon usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), dans la gestion des affaires publiques et l'impact sur l'attractivité des investissements directs étrangers (IDE).

Avec l'inauguration du Site Internet du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, l'Administration publique algérienne s'inscrit comme une priorité importante dans la démarche de modernisation de cette institution et dans le sens d'une plus large ouverture vers les citoyens.

Techniquement parlant, le système d'information commun est déjà, en partie, une réalité : il apporte cinq grandes nouveautés : il utilise des identifiants uniques, construit une base de données nationale ; il fonctionne en temps réel, il agrège la totalité des applications fiscales utilisées par les agents.

Trois grands enjeux sont liés à la mise en place de ce système d'information unique et partagé: l'amélioration aux usagers, l'amélioration du service aux milliers d'agents de l'administration, et l'amélioration de la productivité. Il s'agit, donc, de mettre en œuvre une stratégie multi canal, qui permette d'offrir aux usagers un bouquet de services largement dématérialisés, visant la simplification de la relation avec l'administration publique et offrant un outil de travail moderne aux agents. C'est pourquoi, internet occupe une grande place dans cette stratégie.

L'utilisation de ce portail répond à la nécessité impérieuse d'introduire un instrument qui est l'Internet. Il est devenu un espace privilégié et naturel pour l'information et l'expression. Cet instrument moderne permet un accès fiable à des renseignements utiles à l'exercice d'une citoyenneté et des réponses aux attentes et aspirations de l'utilisateur.

L'information que le site propose est diverse et pluridisciplinaire. Elle fournit des données sur l'administration territoriale en général (textes législatifs et réglementaires, fonctions, rôles et responsabilités des différentes institutions, jurisprudences de la gestion locale).

Par ailleurs, des indicateurs officiels et fiables, confortés par des données statistiques sérieuses, apporteront une aide concrète aux animateurs du développement local, aux acteurs économiques et sociaux, à l'évolution de nos communes, de nos wilayas et de notre pays dans son ensemble. Il convient de souligner qu'une large part sera réservée aux chantiers

importants engagés par le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et à l'idée nouvelle et objective qui les sous-tendent.

Ce site répond aux besoins des administrés en leur fournissant toutes les indications pratiques relatives aux services et aux procédures y afférant assurés par le Ministère de l'Intérieur et par les collectivités locales dans leur ensemble.

Le site se veut, avant tout, dynamique dans la mesure où toutes les informations et données seront régulièrement mises à jour afin que les usagers soient tenus informés des changements relatifs à toutes les rubriques de ce site.

La facilité d'accès et la précision des informations quant aux prérogatives des services de l'administration ou à la constitution des dossiers apporteront un gain de temps pour l'administré en limitant ses déplacements vers les institutions tout comme elles auront un impact positif sur les délais de réponse.

Enfin, ce site est également interactif pour mettre les citoyens en mesure de demander des informations, de présenter leurs requêtes ou de faire des suggestions sur toutes les questions qui les intéressent. A cet effet, la rubrique « requêtes des citoyens » ouvrira un nouveau forum d'échanges en faveur d'une meilleure communication sociale de nos institutions.

De même, avec ce site internet, il permettra l'accès de nos citoyens à un certain nombre de bases de données publiques à créer ; ainsi l'Algérie aura fait un grand pas dans son évolution nécessaire et incontournable vers une démocratie participative consolidée et plus effective.

Au-delà de l'information qu'il met à la disposition des citoyens et du forum qu'il constitue pour le débat, ce site du Ministère de l'Intérieur et des collectivités locales contribuera à un plus grand enracinement de la démocratie participative. Cette évolution marque une étape essentielle dans la mise en œuvre du programme de modernisation du département du Ministère de l'intérieur déjà avancé dans beaucoup de projets telles que la formation et la gestion des ressources humaines selon les techniques nouvelles de gestion qui ont déjà été mises en œuvre . Le renforcement et la mise à niveau des moyens des communes et des wilayas ont porté sur : le recrutement de 8000 cadres universitaires (Juristes, Financiers, Informaticiens, Architectes et Ingénieurs Civils), l'amélioration des ressources financières des communes dans la perspective de la réforme nécessaire des finances locales et des codes communal et de wilaya, l'informatisation de l'état civil ; la création du registre national informatisé de la population, le lancement prochain du passeport et de la carte nationale d'identité biométrique électronique (PBIe et CNIBe) .

l'esprit d'initiative et de créativité des cadres de l'Administration publique algérienne permettront de nouvelles avancées au niveau de l'efficacité, de la production des contenus et d'une meilleure utilisation de ces formidables outils.

De même, les services de l'administration doivent être équipés par les moyens informatiques adéquats pour faciliter les démarches et les procédures administratives.

CONCLUSION

Aujourd'hui, le Maroc, la Tunisie et l'Algérie sont face à de nouveaux défis pour répondre aux exigences de plus en plus croissantes de leurs sociétés. L'adoption de la démarche qualité par ces trois pays est un choix stratégique.

Pour ce qui est du Maroc, les changements qui se profilent l'invite à engager des réformes d'envergure qui appellent souvent des décisions difficiles à prendre face aux nombreuses résistances et aux pratiques archaïques du passé. Dans ce processus de changement, il importe d'accorder un intérêt particulier aux choix des bons outils de communication autour des actions de modernisation pour mieux faire impliquer les fonctionnaires et les usagers du service public et d'échanger les expériences avec les pays du Maghreb sur le mode de pilotage des réformes.

Quant à l'Administration tunisienne, elle est la mieux classée parmi les pays du Maghreb en matière d'efficacité. Elle est invitée à accélérer ses réformes et leur approfondissement, afin de passer de la logique de moyens à la logique de résultats.

S'agissant de l'Algérie, force est de reconnaître le retard pris dans l'adaptation de son administration aux nouvelles réalités, qu'il s'agisse de la mondialisation et de ses implications en termes de compétitivité des organisations, de l'essor des technologies de l'information et de la communication et de leurs conséquences sur le travail administratif ou encore de la gouvernance et de ses effets sur la gestion publique. L'Administration algérienne a longtemps renvoyé une image d'immobilisme. Transformer ce retard pénalisant en une force de remise en cause des archaïsmes et des cadres traditionnels de travail constitue un vrai défi que l'Algérie se devait d'affronter pour renouer durablement avec la croissance économique et le progrès social.

A notre avis, la démarche qualité est une démarche de progrès. On peut toujours faire mieux dans les services rendus, dans l'accueil, dans les délais de mise à disposition des documents, et dans la maîtrise des coûts.

BIBLIOGRAPHIE

- Balfet Michel, elhipeses , «Marketing des services » édition Marketing SA, Paris, 2001.
- Candiard B. «l'Amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration». Documentation française, Paris, 2003.
- Cannac Y. «La qualité des services publics» , Documentation française, Paris, 2004.
- Djitli « Marketing » édition Berti, Alger, 1998.
- Flipo et Bonamy « Marketing stratégique et marketing des services » 2e éd., 1999.
- Gerd F., Famiske, Jorg Peter Brauer, « Management de la qualité de A à Z » édition Organisation industrielle, 2002.
- Karayan Raphael « Chantiers internet public : l'administration fiscale fait sa révolution » JDN, 2005.
- Kotler P. « marketing management » Pearson Education, 11e éd., 2003.
- Lavandier Michel “ le marketing” , éd. JDN, 2002, .
- Shostack, I. « introduction au marketing des services », éd., 2002.
- Marketing des services publics, l'étude des besoins de la population, collection management public.

Internet :

(http://www.letemps.com.tn/pop_article.php?ID_art=5032

www.servicequalite.org

[www.urec.fr/introduction à la qualité des services](http://www.urec.fr/introduction_a_la_qualite_des_services)

[www.monoassistance.fr/qualité/démarche qualité](http://www.monoassistance.fr/qualite/demarche_qualite)