Rapport NABNI 2020

Janvier 2013

CINQUANTENAIRE DE L'INDEPENDANCE : **ENSEIGNEMENTS** ET **VISION** POUR L'**ALGERIE DE 2020**

Chapitre Gouvernance

NABNI نبني

نبني جزائرنا على أفكار جديدة

Notre Algérie Bâtie sur de Nouvelles Idées

CINQUANTE CHANTIERS DE RUPTURE

POUR BATIR L'ALGERIE DE 2020

Chapitre Gouvernance

Chantiers 41 à 50

Préambule

L'Algérie fête cette année le Cinquantenaire de son indépendance. Cet anniversaire coïncide avec un moment crucial de l'histoire de notre jeune Nation. Un moment charnière où l'avènement de la légitimité démocratique va définitivement remplacer la légitimité historique. Un moment où les innombrables acquis de ces cinquante premières années sont souvent oubliés face à la demande pressante et légitime de la population pour davantage de développement, de droits, de justice sociale et d'espoir. Un moment où l'on réalise plus que jamais l'impasse dans laquelle nous mène un modèle économique et social trop dépendant des ressources de notre sous-sol. Un moment où cette incertitude sur notre avenir énergétique nous oblige à penser au virage à prendre urgemment pour préparer l'après-pétrole. Dans cette phase où la génération qui a mené le combat libérateur passe le flambeau aux générations postindépendance, cette année du Cinquantenaire est aussi une formidable occasion pour prendre du recul, de **faire un bilan d'étape bref et serein du premier cinquantenaire** en matière économique, sociale et politique, et de proposer, collectivement, un Projet global et cohérent, fait de visions et de solutions concrètes pour se projeter dans l'avenir et engager le second cinquantenaire sur des bases solides.

Conformément à l'engagement pris par NABNI lors du lancement de notre initiative, le ***Rapport du Cinquantenaire de l'Indépendance : bilan et vision pour l'Algérie de 2020*** ambitionne de marquer l'année du Cinquantenaire de notre indépendance en proposant à nos concitoyens, aux élus, aux cadres, aux universitaires, aux responsables politiques et des institutions, ainsi qu'à tout ce que compte notre pays comme acteurs de la société civile et de forces vives, où qu'elles se trouvent dans le monde, un Projet, une vision et un ensemble de **« *Cinquante chantiers de rupture pour bâtir l'Algérie de 2020* »**.

Nos cinquante premières années ont en été riches de succès – tous les indicateurs de développement humain, d'accès aux services sociaux et à l'infrastructure et de niveau de vie l'attestent. Elles ont aussi été pleines de déceptions et de désespoirs, notamment pour notre jeunesse qui rêve de mieux. Elles ont enfin été riches d'enseignements sur les limites de notre modèle de développement, ainsi que sur les faiblesses dans le fonctionnement de notre Etat et de ses institutions.

Riche de ces héritages et de ces leçons, de ces acquis et de son formidable potentiel humain, notre pays est mûr pour un nouveau départ. Il est grand temps de passer à une autre approche du développement et de la politique publique. Un Projet moderne, en rupture avec les approches passées. C'est ce que ce rapport propose au débat. Ce Projet se veut cohérent, concret, réaliste mais néanmoins ambitieux et audacieux. Il ne s'agit pas d'une stratégie globale couvrant tous les domaines de l'action publique, mais d'un ensemble de chantiers de rupture fondamentaux. Ruptures dans l'approche des politiques publiques. Ruptures dans le rôle de l'Etat et des institutions, ainsi que dans leurs relations au citoyen. Ruptures dans la gouvernance. Ruptures pour plus de modernité et d'ouverture dans l'action publique.

Le Projet proposé est le produit de consultations régulières qui ont eu lieu depuis les débuts de l'initiative NABNI en avril 2011. Ces consultations se poursuivront au cours de l'année 2013. Fidèle à son engagement participatif, le groupe NABNI offrira l'opportunité à l'ensemble des citoyens de contribuer à construire ce Projet, à l'enrichir, à le critiquer et à proposer des alternatives. D'abord sur Internet, où le site **www.nabni.org** et la page Facebook ***Nabni 2012*** ou des publications régulières viseront à vulgariser les chantiers proposés et les expliquer. Des conférences-débats et ateliers thématiques accompagneront ces publications pour plus de proximité et d'échange avec tout ce que compte notre pays comme experts et personnes de bonne volonté désireuses de contribuer à cet effort. Cela pourra aussi être

l'occasion de rassembler autour de ce Projet les talents issus de tous les horizons, du monde académique et politique, de l'administration, de l'entreprise, du monde syndical, de la société civile et de la presse, qu'ils vivent et exercent sur le territoire national ou qu'ils excellent à l'étranger.

Les « *Cinquante chantiers de rupture* » qui permettent d'engager ce virage nécessaire pour construire l'Algérie de 2020 ne constituent pas un menu dans lequel on pourrait « piocher » des idées à mettre en œuvre indépendamment les unes des autres. Il s'agit d'un « tout », d'un Projet global, où toutes les actions sont interdépendantes :

- Des premiers chantiers économiques qui proposent une grande réforme fiscale et budgétaire qui nous force à progressivement couper le cordon avec la rente des revenus pétroliers, et qui décrivent une nouvelle stratégie économique cohérente…
- … aux chantiers de la santé ou de l'éducation qui proposent d'ouvrir le système hospitalier ou le système de formation à la responsabilisation par l'évaluation indépendante de la qualité et de la performance, et qui proposent une nouvelle approche pour construire la complémentarité entre un service public revalorisé et une offre privée mieux régulée et plus encouragée…
- … en passant par une refonte des aides sociales de l'Etat pour un système de redistribution plus ciblé, plus juste et plus efficace…
- … ainsi que des chantiers pour un meilleur vivre ensemble, qui proposent des mécanismes pour impliquer réellement la société civile dans la définition des projets urbains de leurs villes ou des initiatives culturelles locales…
- … ou des chantiers de la gouvernance qui donnent à la société civile, à l'APN, et à de nouvelles institutions indépendantes de réels moyens et pouvoirs pour responsabiliser et évaluer l'action d'un Etat modernisé, ouvert et aux capacités renforcées…
- … en arrivant, enfin, au cinquantième et dernier chantier qui propose une refonte totale de l'organisation et du fonctionnement du pouvoir Exécutif.

Tous les Chantiers de Rupture reposent sur un ensemble cohérent de mesures interdépendantes. Ils sont liés par un même fil conducteur : ce Grand Virage que doivent prendre notre Etat, nos institutions, nos élus ainsi que notre société pour adopter collectivement une nouvelle relation à l'action publique et une nouvelle approche du développement, qui permettra de préparer l'Algérie de 2020 sur de nouvelles bases.

Le Projet que nous proposons est audacieux. Cette ambition d'une Algérie nouvelle à l'horizon 2020 est à notre portée. Notre société possède en elle les ressorts et l'audace pour le réaliser. Nos ainés n'en ont pas manqué le jour ils décidèrent d'engager le combat libérateur qui nous a permis aujourd'hui de fêter, libres, ce Cinquantenaire. Malgré les erreurs, ils n'ont pas manqué non plus d'audace ni de rêve en engageant l'Algérie dans un projet de développement ambitieux et visionnaire au lendemain de l'Indépendance. Cette audace et cette grande ambition pour notre pays est notre héritage commun. C'est ce qui a nourri la vision développée dans ce rapport.

Les membres de l'Initiative NABNI,

Décembre 2012.

Introduction

et

Vision

ALGERIE 2020

Indéniablement, en 50 ans, l'Algérie a accompli de grands progrès. Dans l'éducation, l'accès à l'école primaire est passé de moins de 85% en 1980 à plus de 97% en 2011. Le revenu par habitant a plus que doublé en 50 ans, tout comme la consommation des ménages. Les taux de pauvreté ainsi que les inégalités ont tous deux baissé. Mis à part la « décennie noire » des années 1990, le revenu par habitant n'a cessé de croître depuis l'indépendance, pour atteindre plus de 7000 dollars par tête (en Parité des Pouvoirs d'Achat) en 2011.

Cependant, en comparant l'Algérie, à la fois à des pays partis du même point (voire avec de plus grands handicaps) il y a 50 ans, et à d'autres pays à revenu intermédiaire, deux constats s'imposent. En premier lieu, malgré une rente importante, notre pays n'a pas connu la trajectoire de développement qu'il aurait pu atteindre compte tenu de son immense potentiel. En effet, durant la même période, la Corée a vu son revenu par habitant multiplié par 16, la Malaisie par 5 et la Turquie par plus de 3.

En second lieu, dans tous les domaines, que ce soit l'économie, l'éducation, la santé, ou la gouvernance publique, notre pays est à la traîne comparés à d'autres pays à revenu intermédiaire.

Le secteur de l'éducation souffre d'une inefficacité criante et d'une faible qualité. Le coût d'un diplômé atteint plus de 500% du PIB par habitant, alors qu'il n'est « que de » 200% en Tunisie et 180% en Egypte par exemple. Au TIMSS 2007, les performances des élèves algériens ont été médiocres : en mathématiques par exemple, seuls 7% des élèves de 8ème année atteignent le niveau III, contre 21% des élèves tunisiens, 21% des élèves égyptiens, et 19% des élèves indonésiens.

Dans le domaine de l'économie, l'indicateur le plus révélateur est la part de l'industrie dans le PIB. Elle ne dépasse pas 8% du PIB, alors que ce taux oscille entre 25% et 35 % dans les pays émergeants à forte croissance. Enfin, sur le plan de la gouvernance publique, nous figurons en queue de peloton des classements internationaux, au sein de pays à revenus comparables, quel que soit l'indicateur retenu (données 2010): transparence budgétaire (dernier sur 100), Etat de droit (73ème sur 100), efficacité de l'Etat (66ème sur 100), corruption (score de 2,9 sur 10), qualité de la régulation publique (89ème sur 100), etc.

Ces comparaisons internationales, ainsi que le contraste saisissant entre l'aisance financière des années 2000 et les modestes performances en terme de croissance et de création d'emplois, témoignent du fait que notre modèle de développement est aujourd'hui en panne, voire dans une impasse : l'Algérie peine invariablement à trouver la voie de la diversification de son économie.

Il faut à présent faire preuve de lucidité et de pragmatisme, les recettes du passé ne marchent plus et ne marcheront pas mieux demain. L'idée d'une rente perpétuelle, isolant l'Algérie de la compétition mondiale et la protégeant de tous les défis futurs dont ceux liés au climat, à l'environnement et à la raréfaction des ressources, n'est qu'un mirage. Il est urgent pour notre pays de renforcer ses capacités à faire face, dans un futur très proche, à un monde de plus en plus turbulent, où seuls les pays qui auront la capacité de s'adapter et d'innover, pourront tirer leur épingle du jeu.

Les réponses urgentes et cruciales à apporter doivent à être à la hauteur des défis colossaux que nous devons relever. Nous devons rompre avec le fatalisme et prendre la pleine mesure de notre potentiel.

Riche de l'héritage et des enseignements de ces 50 dernières années, fort de notre formidable potentiel humain, notre pays est mûr pour un prendre nouveau départ.

Le temps presse, car si un changement radical de la trajectoire de développement de l'Algérie n'est pas engagé à court terme, nous irons dans le mur, sur tous les plans, économique, social et environnemental. Il ne s'agit plus d'être pessimiste ou optimiste, mais volontariste, pour amorcer maintenant l'indispensable virage et éviter ainsi le même sort que le Titanic. Le souvenir de ce magnifique paquebot qui, aveuglé par sa puissance, a sombré en heurtant un iceberg qu'il n'avait pu éviter faute d'avoir entamé son virage à temps, ne peut que nous rappeler la situation dans laquelle se trouve actuellement notre pays. Des simulations opérées dans le cadre de ce rapport, et présentées dans le chapitre consacré au thème de l'économie, montrent que si le statut quo actuel se poursuit, les réserves de change de l'Algérie seront consommées à l'horizon 2025 et la dette publique pourrait atteindre 80 milliards de dollars à cette date.

Pour éviter ce scénario catastrophe, nous avons besoin de libérer les initiatives, de rompre avec le conformisme et de nous laisser porter par des idées neuves afin d'être capables de construire un nouveau modèle de développement. Notre pays doit s'engager dans de nombreuses ruptures, à la hauteur de l'attente d'un peuple qui a soif de progrès.

Comment diversifier notre économie et créer les emplois que commande une population qui atteindra 40 millions en 2020 et 43,5 millions en 2030 ?
La réponse à cette question fondamentale nécessite avant tout de répondre à une interrogation plus structurante : quelle Algérie voulons-nous à l'horizon 2020 ? Il s'avère capital de partir d'une véritable vision pour notre pays, porteuse d'ambitions dans les domaines fondamentaux qui touchent la vie des Algériens, afin de structurer une stratégie globale. On ne peut, en effet, penser indépendamment les unes des autres les réformes à mettre en œuvre dans des domaines critiques comme l'emploi, le développement du secteur privé, la gouvernance publique, la dépendance du budget de l'Etat aux hydrocarbures, l'éducation, la santé, etc. Cette stratégie globale doit avoir le double objectif de répondre rapidement aux aspirations du peuple algérien et de hisser notre pays de façon pérenne sur une trajectoire de croissance soutenue.

L'Algérie dont nous rêvons, celle que nous voulons bâtir, sera un pays économiquement plus prospère, socialement plus juste et plus égalitaire, un pays dans lequel chaque algérien pourra devenir un véritable citoyen, participer au développement de son pays, vivre en sécurité et trouver sa place dans une société harmonieuse et ouverte sur le monde ; recevoir une éducation de qualité, trouver un emploi qui lui permette de construire sa vie, fonder une famille, éduquer ses enfants, accéder à des services publics de qualité, accéder à des soins de qualité à un coût abordable, vivre dans un Etat de droit, et être écouté des institutions et protégé de leur arbitraire.

La stratégie globale que nous proposons permet de se fixer un certain nombre d'ambitions en partant d'une déclinaison plus précise de la vision en objectifs quantitatifs et qualitatifs selon cinq thèmes : l'économie et l'emploi, l'éducation, la recherche et le savoir, la santé, le vivre ensemble (culture et urbanisme) et la gouvernance publique.

La vision économique à l'horizon 2020 : vers un nouveau modèle de croissance, où la rente agit comme moteur de la diversification

- Augmentation du PIB hors-hydrocarbures de plus de 65% d'ici 2020 et doublement de ce dernier d'ici 2023, correspondant à un taux de croissance moyen hors-hydrocarbures de 6% par an à partir de 2015 et de 7.5% à partir de 2020
- Part des exportations hors-hydrocarbures proche de 4% en 2020, 9% en 2025 et 20% en 2030.
- Part de l'industrie dans le PIB dépasse 6% en 2020 (contre 5% en 2012), 7% en 2025 et 8% en 2030, alors que les autres secteurs hors-hydrocarbures (services, commerce, agriculture, etc.) croissent de 6% par an à partir de 2015 puis de 7.3% par an à partir de 2020.
- Un taux d'investissement privé qui atteint 20% du PIB en 2020 (contre moins de 10% en 2012).
- Un taux de chômage de 8% en 2020 (15% pour les diplômés de moins de 30 ans) et un taux d'emploi qui atteint 60% (dont 40% de taux d'emploi des femmes).
- Une densité des entreprises proche de la moyenne des pays émergents à forte croissance: 20 entreprises par 1000 habitants à l'horizon 2020.
- Un climat des affaires de classe mondiale en 2020: parmi les 3 meilleurs du pourtour méditerranéen et parmi les 50 meilleurs mondiaux (classements internationaux).
- Un budget de l'Etat dont la dépendance aux revenus des hydrocarbures est progressivement réduite: au maximum 50% du budget étant financé par la fiscalité pétrolière en 2020 et 20% en 2030 (contre 66% en 2012). A partir de 2020, 75% du budget de fonctionnement sera couvert par la fiscalité pétrolière (100% en 2025).
- Les éventuels excédents de recettes provenant de la fiscalité pétrolière seront alloués pour un tiers à un nouveau **Fonds Souverain pour l'Avenir**, le reste étant versé au Fonds de Régulation des Recettes. Ce dernier sera axé, de manière égale, sur : (i) l'éducation, la recherche et le savoir scientifique ; et (ii) les générations futures, qui ne pourront accéder à leur part qu'à l'horizon 2050. Il sera aussi créé un Fonds Souverain International pour gérer de manière plus active et plus rentable de 10 à 20 pourcent des réserves de change. Ce Fonds pourrait, à terme, être utilisé pour stériliser une partie des recettes en devises de la Sonatrach.
- Le Fonds Souverain pour l'Avenir aura accumulé près de 900 milliards de DA en 2020, et plus de 3.000 milliards de DA en 2030.[1]

[1] Tous les montants sont exprimés en valeurs constantes de 2012 et sont donc nets d'inflation ou de variations de taux de change.

La vision pour le système éducatif à horizon 2020 : Des citoyens bien formés, ouverts sur le monde et capables de porter la modernisation de notre économie et de notre société

- Faire parvenir le taux d'achèvement du primaire à 98% et de celui du premier cycle du secondaire à 95%
- Réduire de moitié les taux de redoublement jusqu'au baccalauréat
- Atteindre un taux brut de scolarisation de 40% dans le supérieur, avec un véritable fonctionnement pyramidal du système LMD [2] et un meilleur rendement a l'université (réduire le taux d'échec et réduire la durée moyenne des études)
- Assurer une formation professionnelle de qualité pour ceux qui ne passent pas par l'université
- Réduire de moitié le coût d'un diplômé en % du PIB par habitant
- Passer à la 25ème place dans le TIMSS et dans les 3 premiers pays de la région MENA
- Atteindre une moyenne de 300 publications pour 1 million d'habitants
- Accroître significativement la part des étudiants dans les filières scientifiques et techniques
- Etendre les doubles diplômes avec les meilleurs établissements universitaires internationaux, notamment à partir de la licence
- Faire en sorte que les diplômés de l'enseignement supérieur puissent en 6 mois s'insérer dans le marché du travail en occupant des postes en adéquation avec leurs qualifications
- Favoriser l'émergence de pôles de recherche et développement en synergie avec la stratégie de développement économique du pays
    - Des pôles d'excellence de recherche, de classe mondiale, en santé, politiques publiques, TIC, agriculture saharienne, pétrochimie et énergies[3] : favoriser la mise en réseau des centres de recherche, instituts de formation, entreprises
- Disposer d'indicateurs de qualité et de performance du système éducatif à différents niveaux (national, régional, par wilaya)

[2] Avec une part prédominante de licences professionnelles et une calibration des licences académiques sur les véritables besoins du pays en doctorants, une sélectivité dans le passage de la licence au master etc.
[3] Transformer l'IAP en Institut Algérien des Energies par exemple

La vision pour le système de santé à horizon 2020 : des Algériens maintenus en bonne santé, grâce à des soins de qualité accessibles à tous et à un système de santé moderne et performant

Atteindre un niveau sanitaire qui positionne l'Algérie dans le top 5 du benchmark pour l'ensemble des indicateurs de référence de santé publique,

- Eradiquer certaines pathologies infectieuses résurgentes que l'on peut suivre / contrôler (Maladies transmissibles hydriques, tuberculose, etc.)
- Diviser par 2 les taux de mortalités infantile, maternelle et Juvéno- infantile
- Viser un positionnement dans le top 5 du benchmark sur le reste des indicateurs de référence de santé publique (espérance de vie, densité médicale et infirmière)
- Renforcer la part du PIB consacrée à la santé et atteindre les ratios du top 5 du benchmark (7% à 10%)

L'Algérie doit avoir comblé les failles actuelles dans l'organisation de son système de santé

- Donner à tous les citoyens un accès équitable minimal à des soins de qualité (publics ou privés)
- Evaluer systématiquement et contrôler la qualité et la performance du système de santé
- Faire du patient et de ses accompagnants un acteur exigeant et reconnu de cette évaluation systématique de la qualité et des services rendus
- Revoir le mode de financement du secteur de la santé afin de réduire le reste à charge des ménages et le ramener à la moyenne des pays du benchmark, ou à un maximum de 20% du pouvoir d'achat d'un ménage dans les 5 ans (et l'idéal serait de le limiter ensuite entre 10 à 15% d'ici 2025).

« Remettre chaque acteur à sa juste place » avec des règles du jeu transparentes et partagées et des engagements réciproques entre les opérateurs de santé, publics et privés, et l'Etat

- Responsabiliser l'Etat et les tutelles sur un rôle de régulation du système de santé
- Donner une place officialisée et encadrée aux opérateurs privés (à but lucratif) disposant d'une vraie place reconnue et contractualisée (notamment avec l'Assurance Maladie), et contrôlée et donc insérée dans les options courantes de services de santé pour les citoyens.
- Permettre le développement d'un « troisième secteur », composé d'operateurs privés à but non lucratif qui acceptent de prendre en charge des missions de santé publique (et bénéficient en conséquence de financements publics directs).

Sur les industries du médicament et autres produits à usage médical à horizon2020:

- Atteindre 70% de production locale sur les génériques (dont 2/3 de produits d'origine chimique pour au moins 1/3 de produits bio-similaires) et rééquilibrer le ratio de couverture volumes/valeur de la production locale pour viser au moins 50% en ratio de couverture en valeur.
- Atteindre 30% en produits de spécialité dont idéalement 50% de produits d'origine chimique et 50% de produits biotechnologiques
- Réduire significativement le niveau des ruptures et améliorer les prestations de services de santé associés au bénéfice des patients
- Renforcer le cadre juridique, légal, financier, fiscal et en ressource humaine pour stabiliser et consolider ce secteur encore fragile.

La vision pour le vivre ensemble

Culture : Une réappropriation de l'espace culturel par les citoyens

- Accroître la diversité de l'offre culturelle sur tout le territoire national
- Rendre les structures en charge de la politique et de l'offre culturelles décentralisées, autonomes et professionnelles et faire en sorte qu'un programme varié d'animation culturelle existe au niveau de chaque localité, afin de rendre les territoires attractifs
- Faire en sorte que l'Etat apporte un soutien multiforme et un financement adéquat au développement des politiques artistiques dans tous les domaines (musique, littérature, théâtre, arts plastiques, cinéma)
- Impliquer la société civile dans la production culturelle et lui offrir les moyens appropriés pour le faire (financement, infrastructure, accès aux medias lourds)
- Protéger et revitaliser l'extraordinaire patrimoine culturel algérien matériel et immatériel et assurer une protection et une valorisation du patrimoine architectural algérien par une approche scientifique et rigoureuse
- Transmettre un socle culturel commun à tous les jeunes Algériens et leur assurer une ouverture vers les autres cultures

Villes et territoires : Un développement en harmonie avec un environnement urbain et rural préservé, valorisé et propice à l'épanouissement des citoyens

A l'horizon 2020, nous espérons que les changements suivants seront inities

- Actions concrètes e protection des ressources naturelles et des environnements fragiles
- Mise en œuvre d'un véritable aménagement du territoire
- Implication des citoyens dans les décisions d'urbanisme
- Plans d'urbanisme actualises et effectivement mis en œuvre
- Programme d'amélioration significative de la qualité du bâti
- Respect des normes architecturales régionales dans les constructions nouvelles
- Chaque métropole est équipée d'un plan de transport public cohérent
- Généralisation d'une approche globale du traitement des problèmes des citoyens dans les grandes villes
- Déploiement de ceintures vertes, de parcs, d'infrastructures de loisirs et sportives dans les villes

La vision pour la Gouvernance publique à horizon 2020

- **Un Etat de droit restauré :** les Algériens seront égaux devant la loi. Il n'y aura plus « d'Etat de droit informel » octroyant des privilèges à certains et offrant un cadre légal incertain à d'autres. La justice sera indépendante et assurera un traitement équitable à chaque citoyen indépendamment de tout critère non constitutionnel. Un rééquilibrage des pouvoirs sera réalisé, afin de permettre l'expression systématique de mécanismes de contre-pouvoir, notamment en redonnant au parlement son plein rôle.
- **Des institutions redevables devant le citoyen Algérien :** les institutions travailleront à servir l'intérêt collectif. L'Etat garantira un droit d'accès à toute information non classée secret défense, et il assurera une transparence dans la gestion des finances publiques. Une évaluation continue et indépendante de l'action de l'Etat sera au cœur de la Gouvernance Publique.
- **Une société civile plus libre, plus active et dotée des moyens d'évaluer de façon indépendante l'action des institutions :** la liberté d'association sera consacrée, ainsi qu'un certain nombre de libertés fondamentales (d'expression, individuelles, etc.), afin de libérer les forces vives de la société civile. Elle sera dotée d'instruments d'évaluation indépendante des institutions et aura les moyens de saisir les pouvoirs publics pour faire entendre sa voix.
- **Un Etat moderne doté de capacités d'accompagnement du développement de la société :** restaurer les capacités de l'Etat à servir le citoyen en étant plus proche de ses préoccupations et en lui offrant notamment des services de qualité. L'Etat aura les capacités d'être à la fois un facilitateur et un catalyseur du développement économique et social.

Cinquante chantiers de rupture pour bâtir la vision « Algérie 2020 »

Réaliser cette vision nécessite de profonds changements dans la manière de conduire les politiques publiques dans notre pays. Des ruptures sont à opérer dans plusieurs domaines pour changer de cap et résoudre les contraintes structurelles auxquels font face tous les secteurs. Il s'agit d'adopter de nouvelles approches car les politiques menées jusque-là ont montré leurs limites. Identifier ces nouvelles approches sur la base des expériences des cinq décennies passées et de leur bilan est l'objet de ce rapport. Au total, dans les cinq thèmes analysés*, cinquante chantiers de rupture* ont été identifiés.

Le tableau de la page suivante synthétise, pour chaque thème, les leviers structurels sur lesquels les ruptures doivent s'opérer pour atteindre, à l'horizon 2020, les visions énoncées ci-dessus. Pour chacun de ces leviers de politique publique correspondent des chantiers de rupture qui devront être mis en œuvre au cours des prochaines années. Ces cinquante chantiers représentent, dans leur ensemble, le grand virage que doit opérer notre pays à l'aube de ce second cinquantenaire de notre indépendance.

CINQUANTE CHANTIERS DE RUTPTURE POUR BATIR l'ALGERIE DE 2020

	Leviers		*Chantiers de rupture*
ECONOMIE	*Couper progressivement le cordon de la rente budgétaire à l'horizon 2020 puis 2030 en la réorientant vers les investissements d'avenir*	1	**Engagement constitutionnel pour couper le lien à la rente et l'investir dans l'avenir**
		2	**Grande réforme fiscale**
		3	**Maitrise de la demande énergétique**
		4	**Ciblage des transferts sociaux et nouveaux transferts monétaires**
	Transformer l'environnement de l'entreprise et de l'investisseur pour en faire un climat des affaires des plus attractifs	5	**Environnement des affaires de classe mondiale**
		6	**Quatre ans pour transformer le secteur financier**
		7	**Foncier industriel et économique au service de la diversification**
	Engager la nation dans une stratégie économique volontariste et cohérente pour un nouveau modèle de croissance et de diversification	8	**Nouvelle Politique Industrielle**
		9	**Soutien aux exportateurs et facilitation du commerce**
		10	**Politique d'ouverture cohérente et maitrisée**
	Adopter une nouvelle approche des politiques de l'emploi et de l'informel	11	**Refonte des instruments de soutien à l'emploi**
		12	**Approche nouvelle pour l'informel**
	Changer de manière fondamentale le cadre de gouvernance économique et l'approche de l'Etat en matière de conduite de la politique économique	13	**Refonte du rôle de l'Etat actionnaire et régulateur**
		14	**L'entreprise au cœur du pilotage économique**
		15	**Pilotage économique entièrement remodelé**
EDUCATION	*Mettre le pilotage par la qualité et la performance au cœur de la politique d'éducation, à tous les niveaux*	16	**Responsabilisation et pilotage par la performance du système éducatif**
		17	**Autonomie accrue des établissements**
		18	**Cursus universitaires mieux articulés aux besoins de l'économie**
		19	**Revaloriser la formation professionnelle et technique**
		20	**Complémentarité entre enseignement public et privé**
	Bâtir un système éducatif et de formation plus équitable	21	**Créer de plus grandes incitations à la recherche**
		22	**Réduire les inégalités face à l'école**
	Bâtir un système éducatif plus épanouissant pour les élèves	23	**Meilleure orientation des élèves et passerelles entre différents cursus**
		24	**Nouvelle pédagogie d'enseignement**
		25	**Améliorer les conditions de travail et de vie des étudiants**
SANTE	*Mettre le pilotage par la qualité et la performance au cœur de la politique de santé publique*	26	**Evaluer et contrôler la qualité des soins et la performance**
		27	**Responsabiliser les acteurs et systématiser la contractualisation**
		28	**Gérer et prendre les décisions au plus près du terrain**
	Permettre un accès équitable à des soins sécurisés et de qualité	29	**Redéfinir les modes de gestion et d'approvisionnement des produits de santé**
		30	**Amener le soin au plus près du citoyen et sortir de l'hospitalo-centrisme**
		31	**Réduire le poids de la dépense de santé pour les ménages**
	Construire la complémentarité entre les secteurs public et privé au bénéfice du patient	32	**Donner une place reconnue et contrôlée aux opérateurs privés dans le système de santé**
		33	**Développer un espace 'privé à but non lucratif' pour les priorités de santé publique**
VILLES	*Mettre en œuvre concrètement un véritable aménagement du territoire*	34	**Redonner une cohérence et un équilibre au territoire**
		35	**Mettre en place des gouvernorats pour piloter le rééquilibrage entre agglomérations**
	Redonner une cohérence et un ordre à nos villes et nos villages	36	**Améliorer significativement la qualité de la vie dans les villes et les villages**
		37	**Améliorer l'intégration des citoyens algériens à leur environnement**
CULTURE	*Construire de nouveaux rapports entre l'Etat et les acteurs culturels et œuvrer à la (ré)appropriation de l'espace artistique et culturel par les citoyens*	38	**Augmenter l'offre culturelle et démocratiser son accès**
		39	**Libérer les initiatives et soutenir l'industrie culturelle**
		40	**Assurer la préservation et la valorisation du patrimoine**
GOUVERNANCE	*Faire de la redevabilité et de la responsabilisation de l'Etat et de ses institutions vis-à-vis du citoyen le socle de l'action publique*	41	**Faire de l'Algérie un des pays les plus transparents dans l'action publique**
		42	**Création d'une Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques**
		43	**Faire du Parlement un acteur clé de l'évaluation de l'action de l'Etat**
	Créer un cadre permettant à la société civile de se doter de réels outils de contre-pouvoir	44	**Lever les obstacles qui entravent les libertés publiques**
		45	**Soutenir les associations qui évaluent et responsabilisent l'Etat**
	Lever les obstacles qui entravent l'indépendance et l'autonomie des institutions, au-delà des textes existants qui ne les consacrent qu'en théorie	46	**Mesures pour une indépendance effective et réelle de la Justice**
		47	**Indépendance des autorités de régulation et d'évaluation de l'action publique**
	Transformer l'Etat en catalyseur du développement économique et social par le biais d'institutions d'excellence	48	**Un « Plan Marshall » pour un Etat moderne et légitimé par sa performance**
		49	**Décentralisation pour plus de performance, de proximité et de redevabilité**
		50	**Refonte de la Présidence de la République**

5ème thème

Gouvernance

1. La refonte de la gouvernance comme préalable aux chantiers de rupture de *Nabni* 2020.

Chacun des thèmes abordés au cours du projet Nabni 2020 met en évidence la nécessité de changements profonds dans la gouvernance publique. Certains, notamment ceux qui réduiront l'emprise de la rente des hydrocarbures sur notre économie, sont d'une grande urgence.

Ainsi, il ne s'agit pas seulement de renforcer la capacité de nos institutions à mettre en œuvre une vision cohérente et d'engager des réformes complexes. Les participants aux rencontres Nabni (ainsi que les internautes), ont mis en évidence le fait que le « système » actuel n'a aucune incitation à engager des réformes ambitieuses tant qu'il cherche à préserver son emprise sur la rente. L'idée, largement partagée, est qu'en l'état actuel de nos institutions et du « système » qui les régit, toutes les propositions pour engager l'Algérie sur la voie du développement, aussi innovantes soient-elles, demeureront un vœu pieux.

Ce constat, amer, est juste. Les virages que nous avons mis en exergue, dans des domaines comme l'économie, l'éducation ou la santé, reposent tous sur une nouvelle manière de concevoir et de conduire les politiques publiques. Celle-ci exige une refonte de la gouvernance de l'Etat et des institutions, et plus fondamentalement de leurs liens aux administrés.

Afin d'illustrer concrètement en quoi la gouvernance est structurante pour mener à bien les réformes et engager l'Algérie sur la voie de la prospérité, prenons quelques exemples :

- Le chantier **1** du thème *économie* propose de « couper le cordon avec la rente » en limitant progressivement la dépendance du budget de l'Etat aux recettes des hydrocarbures. Pour y parvenir, plusieurs facteurs liés à la gouvernance doivent être réunis. En premier lieu, une discipline et un engagement fort et crédible du gouvernement constituent une condition sine qua non. En second lieu, il faut une transparence dans la gestion des comptes publics. Enfin, troisième condition capitale, il y a nécessité d'un contrôle citoyen (qui peut se faire par le biais d'un Parlement réellement autonome et responsable devant les citoyens) des dépenses de l'Etat et de ses engagements. Cela requiert que les règles budgétaires annoncées ou inscrites dans la Constitution (comme nous le proposons) soient scrupuleusement respectées et qu'elles ne puissent être changées au gré des gouvernements.

- Le chantier **8** du thème *économie* propose que la conception et la mise en œuvre de la politique industrielle se fasse impérativement en partenariat avec des représentants du secteur privé. Pour y parvenir, il faut bâtir une nouvelle relation entre l'Etat et le secteur privé (ou les citoyens), faite d'écoute, de transparence, d'implication dans la décision et dans l'évaluation des politiques publiques. Dans le même esprit, une plus grande efficacité des entreprises publiques requiert de mettre en œuvre des réformes qui permettent de réduire l'influence néfaste

d'interférences politiques dans leur gestion. Pour cela, il faut par exemple élargir leur conseil d'administration, en permettant à des administrateurs privés de siéger dans ces conseils. Il faut également une plus grande transparence dans les nominations aux postes de responsabilité.

- Le premier levier du thème *éducation* propose de fonder la politique d'éducation sur une mesure indépendante de la qualité et de la performance du système éducatif. Cela implique que des institutions indépendantes du Ministère de l'Education puissent réaliser des évaluations du système. Cela implique aussi de la transparence dans les objectifs et les réalisations, un accès libre aux statistiques et la possibilité de réaliser des enquêtes de terrain.

- Les chantiers **27** et **28** du thème *santé* proposent de décentraliser la prise de décision au niveau de régions sanitaires et de responsabiliser les directeurs d'hôpitaux sur la base d'indicateurs de qualité des soins, d'hygiène et d'accueil. Ces indicateurs doivent être transparents, publics et mesurés par des structures indépendantes de la décision pour assurer l'impartialité de l'évaluation (pour éviter le « juge et partie »). Cela implique que les structures hospitalières soient ouvertes à des auditeurs et inspecteurs indépendants du ministère de la Santé (éventuellement issus de la société civile). Cela implique également, pour atteindre une plus grande efficacité, que les décisions de dépenses, d'investissement et de recrutement soient dévolues aux régions sanitaires.

- Le chantier **4** du thème *économie* propose d'introduire un système de ciblage pour améliorer l'efficacité des transferts sociaux et autres aides de l'Etat. Pour y parvenir, il est nécessaire que les citoyens aient confiance dans le fait que le système d'identification des ménages dans le besoin est juste et équitable, et notamment qu'il ne souffre d'aucune influence ni de passe-droits. Sans cela, le ciblage sera rejeté par la population. Cela requiert beaucoup de transparence dans le processus et les critères d'identification des ménages pauvres. Il faut également des mécanismes de recours en cas d'exclusion injuste, et que les responsables du ciblage soient redevables en cas d'abus ou d'octroi d'aides indues. Les émeutes qui surgissent presque à chaque opération de distribution de logements sociaux en disent long sur le manque de confiance de la population dans le système actuel de ciblage des aides. C'est une tendance lourde qui doit être inversée de manière crédible.

Force est de reconnaître que l'état actuel de la gestion publique, de la transparence et de la redevabilité des institutions ne permet pas de mener à bien ces chantiers.

De la nécessité de proposer des réformes de la gouvernance qui aillent au-delà du « Il faut changer le système », slogan abstrait, déresponsabilisant et incitant à l'immobilisme.

Les exemples ci-dessus ne sont qu'une illustration des défaillances actuelles dans la gouvernance publique. L'incapacité de mettre en œuvre de bonnes pratiques en matière de gouvernance est l'une des manifestations des blocages engendrés par ce qui est communément appelé « le système ». C'est à

ce niveau concret des symptômes du « système » que nous souhaitons positionner nos propositions. En effet, parler de façon abstraite de « système », et attendre sa transformation miraculeuse n'ont fait que créer une situation de déresponsabilisation collective. Plus personne n'assume la dérive dangereuse de nos institutions, qui sont coupées des citoyens. Pire, chacun se dédouane ainsi de ses propres choix, actions et comportements, dans tous les domaines, sous prétexte que le « système » serait à l'origine de tout et responsable de tout.

Ce fatalisme face à l'omnipotence d'un « système » omniprésent (« tout est décidé d'avance, tout est organisé par le *pouvoir* ») est à l'origine de l'absence de débat constructif et citoyen autour de sa réforme. Il est également à l'origine d'un vide en termes de propositions concrètes, pragmatiques et un tant soit peu innovantes pour faire avancer notre pays.

Enfin, l'idée que « tout doit changer, sans quoi rien ne changera » inhibe toute initiative de changement partiel ou progressif. Ainsi, toute amélioration partielle est négligée, car elle est perçue comme sans impact sur le « système », quels que soient les bénéfices réels qu'elle peut apporter.

Tous les efforts semblent aujourd'hui porter sur la compréhension de la multitude de sources de pouvoir, des réseaux, des équilibres entre les « centres de décision », afin sans doute d'identifier les vrais coupables. I*n fine*, cette démarche aboutit au constat stérile que la situation est inextricable. Deux conclusions s'imposent alors avec fatalisme. La première, c'est qu'on ne peut rien faire sans un effondrement du « système » ou sa transformation radicale et immédiate. La seconde, c'est que la seule lueur d'espoir serait l'avènement d'un homme providentiel qui viendrait démêler tous ces nœuds.

Nous voulons rompre définitivement avec ce fatalisme et, à l'inverse, nous suggérons qu'il n'y a pas *une* clé pour démêler le « système », mais des *milliers*. Le premier pas salutaire est de reconnaître enfin que les multiples manifestations des carences du « système » se retrouvent dans toutes les strates de l'Etat, et même dans la société civile.

Chaque responsable public et chaque citoyen, quel que soit son niveau de responsabilité, peut modifier concrètement la situation générale à condition que soient actionnées les bonnes incitations plutôt que les mauvaises dans ses prises de décision.

A la source du « système » : les incitations des responsables publics et des agents de l'Etat

Comment changer ces incitations, pour que chacun, du simple citoyen (notamment tous ceux qui sont actifs dans la société civile) jusqu'aux plus hauts responsables de l'Etat, se transforment en acteurs actifs du changement et actionnent la clé qui déverrouille la part du « système » qui est en eux ?

Aujourd'hui, ce qui détermine les choix et les actions des individus au sein des institutions est une conjugaison de plusieurs facteurs. Il y a les choix de politique publique et les programmes ministériels, mais également les règles formelles, « les textes ». Il y a également les procédures administratives et la

rigidité hiérarchique, qui sont souvent source d'immobilisme et frein à l'innovation. La réforme administrative, le renforcement des capacités de l'Etat (que nous proposons ci-dessous), une gestion améliorée ou des outils d'e-gouvernement constituent des moyens à notre portée pour améliorer rapidement la gouvernance publique et ces incitations formelles.

Il y a cependant des incitations, informelles, non hiérarchiques, qui se situent en dehors des institutions formelles, et qui sont dictées par loyauté envers des centres de pouvoir autres que la hiérarchie administrative. Ces loyautés peuvent se constituer du fait d'une redevabilité envers des « puissants » qui ont permis l'accès au poste, ou envers des groupes d'intérêt privés. Certains, une minorité espérons-le, agissent pour leurs propres intérêts personnels pour accumuler des avantages indus.

Enfin, pour beaucoup, la seule incitation est souvent dictée par l'obéissance à une hiérarchie qui elle-même répond à des incitations dites « informelles » (non inscrites dans des textes, ou par loyauté à des groupes extérieurs à la hiérarchie administrative et aux institutions) qui la détournent de la mission de service public.

Ces règles informelles et non écrites, les loyautés diverses, les influences de réseaux, et le contrôle politique ou sécuritaire sur les appareils de l'Etat sont bien plus difficiles à changer et ne relèvent pas uniquement de textes écrits ou de réformes administratives classiques.

Elles conduisent malheureusement à des agissements et des comportements qui sont très souvent éloignés de la mission de service public et de recherche de l'intérêt du citoyen. Elles peuvent affecter tous les appareils de l'Etat, à tous les niveaux de responsabilité. Beaucoup de responsables les subissent et se plaignent ainsi du « système ». Mais, ils en appliquent également les codes, entretenant ainsi la pérennité de ce dernier.

Les clés du changement de système : responsabiliser chaque acteur public envers le citoyen

Tous les acteurs de l'Etat doivent normalement répondre aux besoins et aux attentes des citoyens et travailler uniquement dans l'intérêt de ceux-ci. C'est le fondement de la *redevabilité* et de la responsabilisation de l'administration devant le citoyen, directement ou via ses représentants élus (Président, députés, maires) qui, à leur tour, doivent être redevables auprès du citoyen qui les a choisis.

Malheureusement, la redevabilité envers le citoyen arrive en dernière place aujourd'hui dans la liste des motivations auxquelles répondent la plupart des responsables publics, à tous les niveaux (de l'agent de l'Etat au haut fonctionnaire et quel que soit le niveau des responsables élus). En effet, en l'absence d'instruments et de canaux permettant aux citoyens de responsabiliser les institutions (vote libre et transparent, droit d'association, libertés publiques, accès à l'information, indépendance de la justice, moyens de contestation des décisions, mesure transparente et indépendante de la qualité des services publics, etc.), il n'est pas surprenant que la redevabilité devant le citoyen figure généralement en dernière place dans la liste des incitations auxquelles répondent les institutions.

C'est cette absence de redevabilité qui favorise la pérennité de règles informelles, conduisant à des comportements contraires à l'intérêt général et, au quotidien, au mauvais service rendu au citoyen.

Ainsi, « *Changer de système* » revient à affecter les incitations de chaque responsable, pour que l'intérêt et les attentes du citoyen prennent plus de poids dans cette liste d'incitations auxquelles chacun répond. Imaginer que seul l'intérêt du citoyen compte pour chaque responsable est illusoire. Le « système » d'incitations, les réseaux, les loyautés, les amitiés, les hiérarchies informelles et les influences ne se transformeront pas par miracle. Il est néanmoins impérieux de les contrebalancer en réduisant leur poids au profit d'un comportement de redevabilité devant le citoyen.

Chacun à ainsi une part de la solution pour changer le système. Chaque représentant de l'Etat peut, à son échelle, changer son comportement et devenir un acteur du changement de « système ». Il lui suffit de trouver la manière qui permette de rendre son institution – ou lui-même – plus redevable devant les citoyens qu'elle est censée servir.

Les propositions de ce chapitre œuvrent précisément à introduire des mécanismes de redevabilité des responsables publics, à tous les niveaux. Leur objet est de diminuer les mauvaises influences qui détournent les institutions de leur mission et d'accroître la redevabilité envers le citoyen. Ces mécanismes sont de trois ordres : internes aux institutions, internes aux individus et, facteur le plus novateur, en intégrant un nouvel acteur chargé du contrôle direct de l'action de l'Etat ; le citoyen ou la société civile de manière générale.

Les exemples suivants de pratiques indues et courantes de la part de fonctionnaires ou d'élus donnent une idée du type de réformes à mettre en œuvre pour réduire ces pratiques, en rendant les responsables plus redevables envers les citoyens :

- Un fonctionnaire d'une administration locale qui abuse de sa position (octroi d'agrément, blocage dans la délivrance d'une autorisation ou document administratif, contrôle abusif, distribution de logement social à des proches, etc.) ;
- Le douanier qui laisse passer des marchandises moyennant rétribution, ou par connivence avec un entrepreneur privé, ou même sur ordre d'un responsable en dehors de l'institution douanière ;
- L'inspecteur des impôts qui soit ne contrôle pas soit valide de mauvaises déclarations de la part des citoyens, des entreprises etc. ;
- L'agent d'administration qui fait traîner une démarche administrative en vue de recevoir un « dessous de table » ;
- Le banquier du secteur public qui octroie des crédits sur des critères non liés à la viabilité du projet ;
- Le maire qui utilise son pouvoir local pour s'enrichir, ne s'intéresse pas aux problèmes des citoyens ou ne se montre pas impartial dans ses réponses aux attentes des citoyens etc. ;

- Le Wali qui favorise des projets sur des critères autres que le surplus collectif, qui bloque des projets pour avoir des privilèges, qui ne responsabilise pas ses services, n'essaie pas de répondre aux problèmes des citoyens, ou qui alloue le domaine foncier de l'Etat sur des critères autres que l'intérêt public ou des logements sociaux à des bénéficiaires qui n'y ont pas droit ;
- Le responsable d'administration qui laisse subsister des flous juridiques ou un ensemble de règles contradictoires pour pouvoir garder une « épée de Damoclès » sur les usagers, les citoyens, les entreprises ;

Toutes ces situations ne se produiraient pas aussi fréquemment si l'institution et la hiérarchie de ces fonctionnaires étaient redevables auprès du citoyen et veillait à ce qu'ils fassent leur travail selon les règles formelles. Elles ne se produiraient pas non plus de manière aussi généralisée (sauf exception des personnes foncièrement malhonnêtes) si les fonctionnaires étaient convaincus que la raison d'être de leur travail est de servir le citoyen en respectant les règles formelles (loi, procédures administratives etc.). Enfin, elles seraient rendues beaucoup plus difficiles si l'action publique était continuellement soumise au contrôle des citoyens, directement ou indirectement (presse, medias sociaux, accès à l'information, évaluations indépendantes, etc.). Nous ne sous-estimons pas le fait que changer son comportement, surtout lorsqu'il provient de règles informelles auxquelles on a du mal à se soustraire, est souvent très difficile, notamment dans les premières années de transition.

Trois facteurs doivent être rapidement combinés pour parvenir à transformer les incitations des responsables publics et des fonctionnaires en véritables acteurs du changement :

- Un comportement honnête et responsable de la part des représentants de l'Etat et des élus (d'où l'importance primordiale de la formation, de la sélection et du niveau de rémunération des fonctionnaires).
- Des mécanismes incitatifs (et punitifs) à l'intérieur des institutions pour responsabiliser et rendre redevables les représentants de l'Etat et les élus et les pousser à intégrer dans leur comportement un devoir primordial de servir le citoyen et lui rendre des comptes. Au contraire, une bonne partie des efforts des responsables doit être consacrée à renforcer, protéger et constamment encourager une dynamique vertueuse (professionnalisme, honnêteté et redevabilité devant le citoyen etc.): une formation adaptée, la pression et l'exemple de la hiérarchie sont indispensables pour que les fonctionnaires et élus à tous les niveaux soient imprégnés de la culture du service public et de l'intérêt général.
- Enfin, une société civile qui se dote de moyens d'actions, indépendamment de l'Etat, pour évaluer l'action publique, responsabiliser et discipliner les institutions, voire discipliner et responsabiliser les individus lorsque le contrôle et la transparence peuvent être établis à l'échelle locale. La simple vertu des acteurs publics (simples ou hauts fonctionnaires, élus) n'est en effet pas suffisante. Notre postulat, conforté par les exemples de réussite durable à l'échelle internationale, est que sans une implication directe de la société civile, l'impact de ces incitations « internes aux institutions » risque d'être limité. Le citoyen doit retrouver toute sa place : s'organiser pour améliorer son quotidien, définir des intérêts communs et les défendre,

être force de proposition pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté à tous les niveaux.

Les réformes de la gouvernance que nous proposons s'appuient ainsi sur quatre leviers majeurs :

I. **Faire de la redevabilité et de la responsabilisation de l'Etat et de ses institutions vis-à-vis du citoyen le socle de l'action publique ;**

II. **Créer un cadre permettant à la société civile de se doter de réels outils de contre-pouvoir ;**

III. **Lever les obstacles qui entravent l'indépendance et l'autonomie des institutions, au-delà des textes existants qui ne les consacrent qu'en théorie ;**

IV. **Transformer l'Etat en catalyseur du développement économique et social à l'horizon 2020 par le biais d'institutions d'excellence.**

Ces quatre leviers viennent répondre à des déficiences structurelles de la gouvernance. Y correspondent dix chantiers de rupture qui seront détaillés ci-dessous. La figure suivante résume la stratégie de réforme de la gouvernance publique que nous proposons, en explicitant les déficiences structurelles, les leviers de réforme correspondants et les chantiers de rupture pour les réaliser.

Des déficiences structurelles, aux leviers, aux chantiers de rupture:

Déficiences	L'Etat et les institutions ne sont pas redevables devant les citoyens ou leurs élus. Opacité et absence d'évaluation en sont parmis les causes.	La société civile est contrainte dans sa capacité d'agir comme contre-pouvoir pour rendre l'Etat plus redevable. Les libertés sont contraintes.	Absence d'indépendance de la justice et des institutions de régulation.	Un Etat et des institutions aux capacités réduites, excessivement centralisés et un exécutif souffrant d'inefficacités.
Leviers	I. Faire de la redevabilité et de la responsabilisation de l'Etat et de ses institutions vis-à-vis du citoyen le socle de l'action publique.	II. Créer un cadre permettant à la société civile de se doter de réels outils de contre-pouvoir.	III. Lever les obstacles qui entravent l'indépendance et l'autonomie des institutions, au-delà des textes existants qui ne les consacrent qu'en théorie.	IV. Transformer l'Etat en catalyseur du développement économique et social par le biais d'institutions d'excellence.
Chantiers	**41.** Faire del'Algérie un des pays les plus transparents dans l'action publique à l'horizon 2020. **42.** Création d'une Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques et des Services Publics. **43.** Faire du Parlement un acteur clé de l'évaluation de l'action de l'Etat et de la responsabilisation de l'exécutif	**44.** Lever les obstacles qui entravent les libertés publiques et individuelles, au delà des textes existants qui les consacrent en théorie. **45.** Soutenir et financer les associations actives dans l'évaluation et la responsabilisation de l'Etat et des services publics.	**46.** Mesures pour une indépendance effective et réelle de la Justice. **47.** Mise en place des mécanismes et garde-fous consacrant une réelle indépendance des autorités de régulation et d'évaluation de l'action publique .	**48.** Vers un Etat moderne et légitimé par sa performance : compétences renouvelées, incitations et ouverture. **49.** Décentraliser l'administration pour rapprocher l'Etat des citoyens, renforcer la redevabilité des institutions et accroître l'efficacité de l'action de l'Etat. **50.** Refonte de l'organisation et du rôle de la Présidence de la République.

NABNI نبني
نبني جزائرنا على أفكار جديدة
Notre Algérie Bâtie sur de Nouvelles Idées

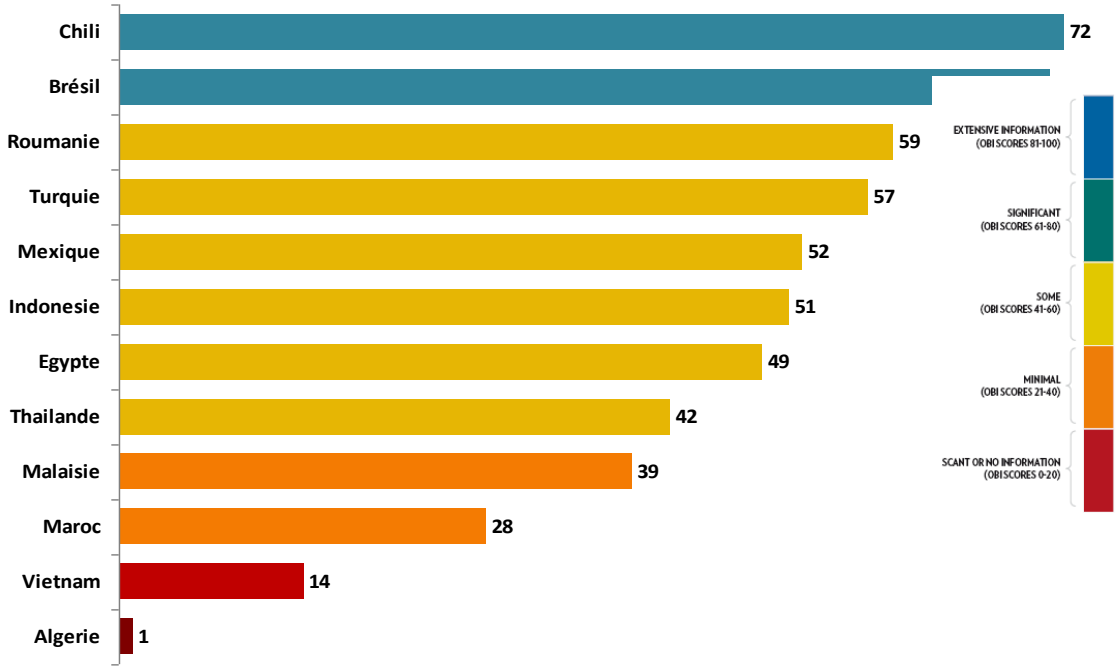
2- Où se situe l'Algérie au plan international ?

Transparence et redevabilité

Au regard des benchmarks internationaux qui suivent, l'Etat algérien apparait comme l'un des moins transparents au monde. Les indicateurs de transparence mettent en effet clairement en lumière l'opacité du fonctionnement des institutions et la degradation extremement rapide connue au cours des dernieres années, alors même que des changements se font jour dans le mode de gouvernance de l'Etat dans l'environnement immediat maghrebin, arabe et africain.

Etant donné les sommes colossales dépensées par l'Etat depuis un peu plus d'une dizaine d'années, il est légitime de commencer par la transaprence budgétaire. Selon l'indice OBI[4], une échelle qui classe de 1 à 100 (100 désignant le pays le plus transparent dans le classement) une centaine de pays selon le degré de transparence , l'Algérie a l'indice le plus faible.

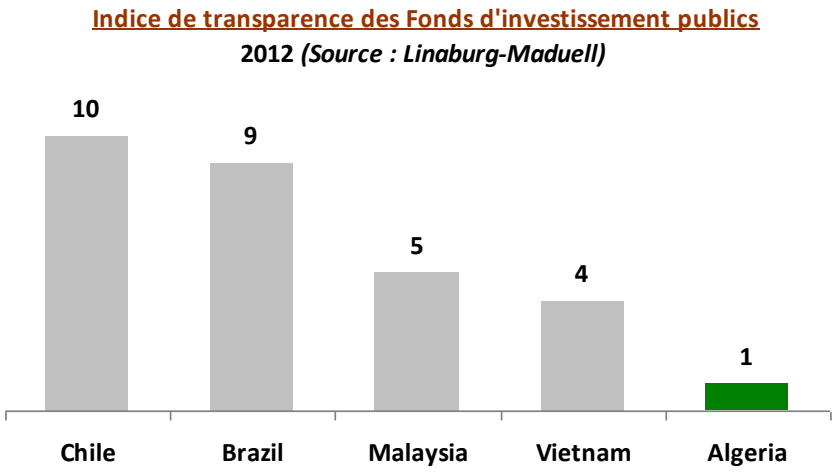
Indice de transparence budgétaire
2010 *(Source : Open Budget Index)*



On ne sera pas alors surpris de constater que l'Algérie se situe également à la dernière place dans le classement des pays selon le degré de transparence dans leur gestion des fonds publics

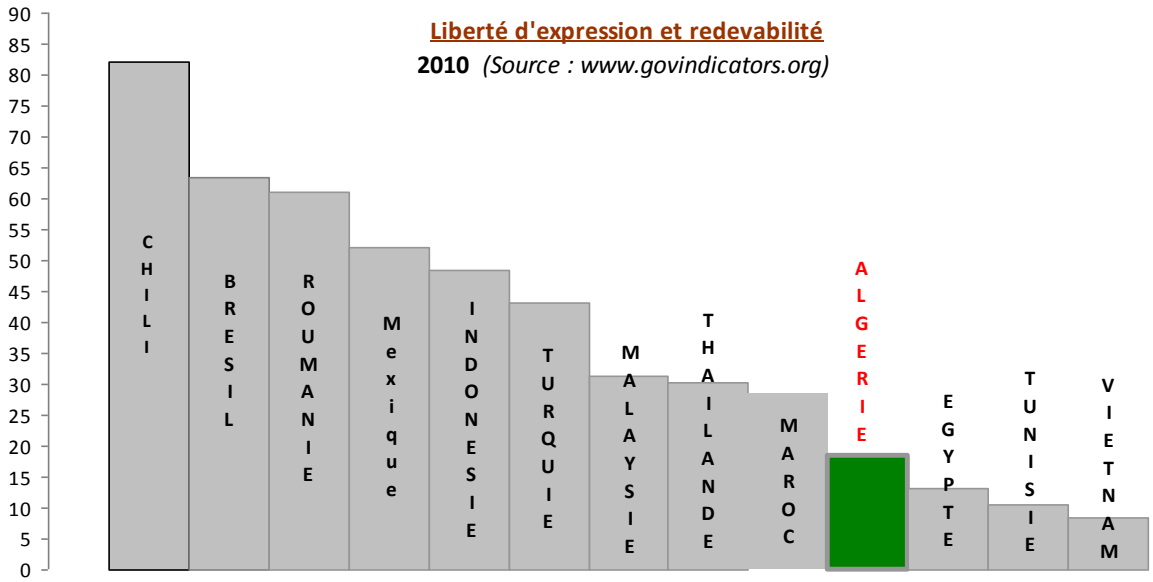
[4] L'Open Budget Index (Indice d'ouverture ou de transparence budgétaire) évalue la quantité et le type d'informations mises à la disposition du public dans les documents budgétaires d'un pays. Le classement d'un pays est calculé à partir d'une moyenne es réponses 92 questions du Questionnaire du Budget Ouvert liés aux informations contenues dans les huit documents budgétaires clés. C'est indice est élaboré dans environ une centaine de pays tous les deux ans par le Partenariat Budgétaire International (IBP).

d'investissement. Selon le classement Linaburg-Maduell, qui attribue une note allant de 1 (la plus basse) à 10 aux fonds d'investissements, le FRR Algérien se situe au niveau de transparence le plus faible.



La transparence étant un pendant majeur de la redevabilité, dans ce domaine les performances de l'Algérie sont également très faibles.

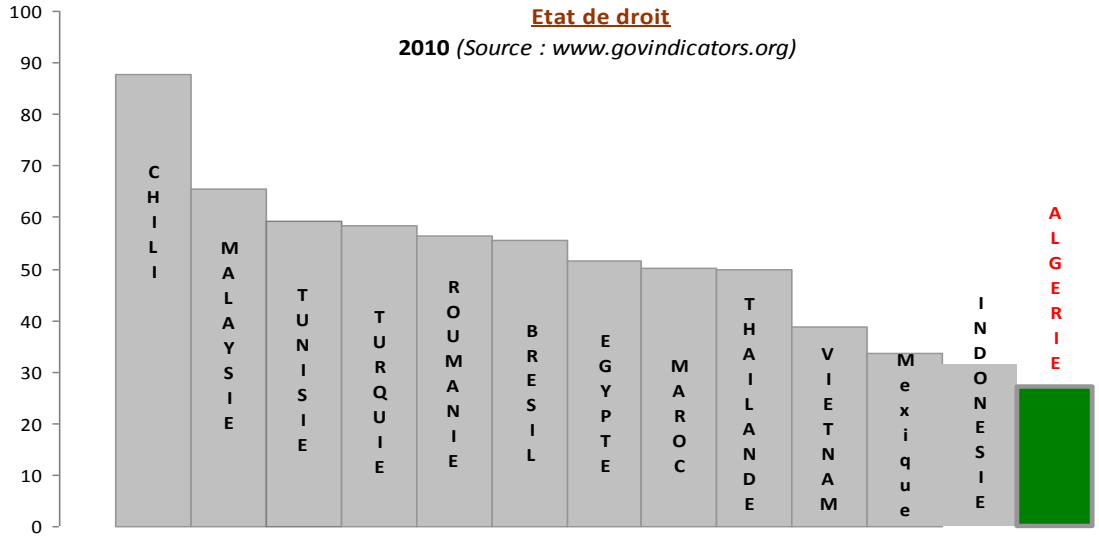
L'indice « Libertés d'expression et redevabilité » des indicateurs globaux de la gouvernance (World Governance Indicators) reflète à quel point les citoyens d'un pays sont en mesure de participer à la sélection de leurs dirigeants politiques, les libertés d'expression, d'association et la liberté des médias. Sur une échelle de 1 à 100 (100 étant la meilleure note), l'Algérie avait en 2012 un score de 18 points, la pla,cant, au sein de notre benchmark, juste devant la Tunisie, le Vietnam et l'Egypte.



Etat de droit et libertés

L'Etat de droit traduit la confiance que les citoyens ont dans l'application de « la règle de la loi »[5] à l'ensemble des citoyens, et à quel point ce sont ces règles qui régissent leurs comportements. Cela comprend notamment le respect des contrats (*contract enforcement*), la protection de la propriété, la police, la justice, mais également la sécurité physique (protection contre les crimes et la violence).

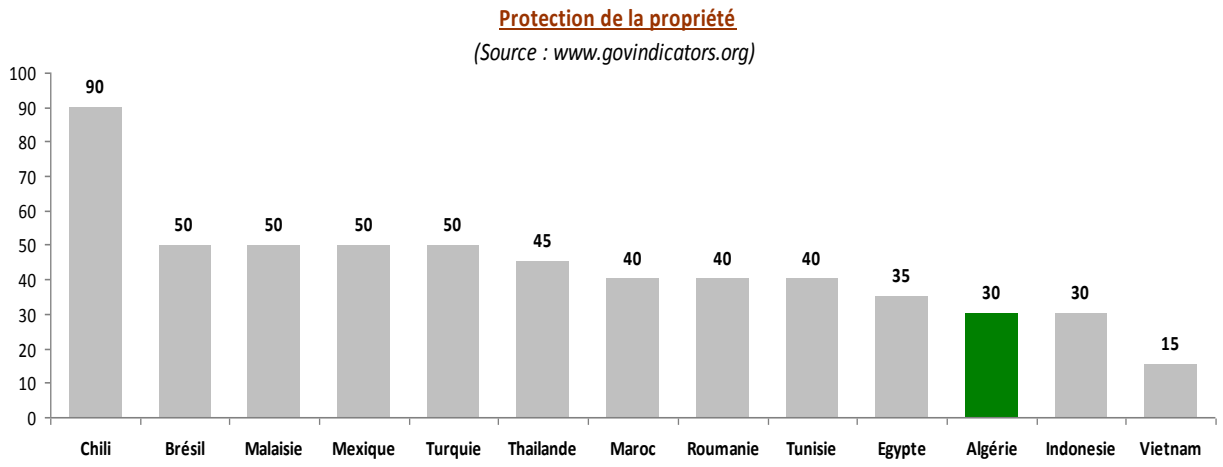
Selon l'indice « Etat de droit » des indicateurs globaux de la gouvernance (World Governance Indicators), sur une échelle de 1 à 100 (1 étant le plus mauvais score), l'Algérie obtenait un score de 27 points en 2010. Au sein de notre benchmark, l'Algérie occupe la dernière place, derrière l'Indonésie (31 points). La Tunisie, l'Egypte et Maroc occupaient respectivement 59, 52 et 50 points.



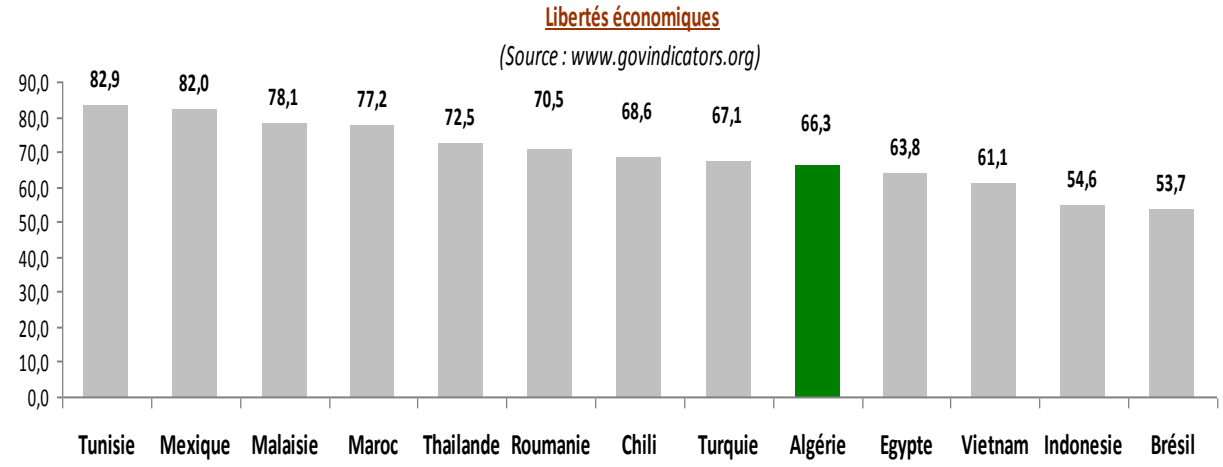
Examinons un peu plus en détail quelques composantes de cet indice, pour comprendre la performance de l'Algérie dans certains domaines en particulier.

En termes de protection de la propriété, l'Algérie a une note de 30 points. Au sein de notre benchmark, elle occupe l'avant dernière place, à égalité avec l'Indonésie.

[5] Le "rule of law" anglo-saxon



En termes de libertés économiques, elle dispose de 66 points. Au sein du benchmark, elle occupe la 5ème place, juste derrière L'Egypte (64 points).

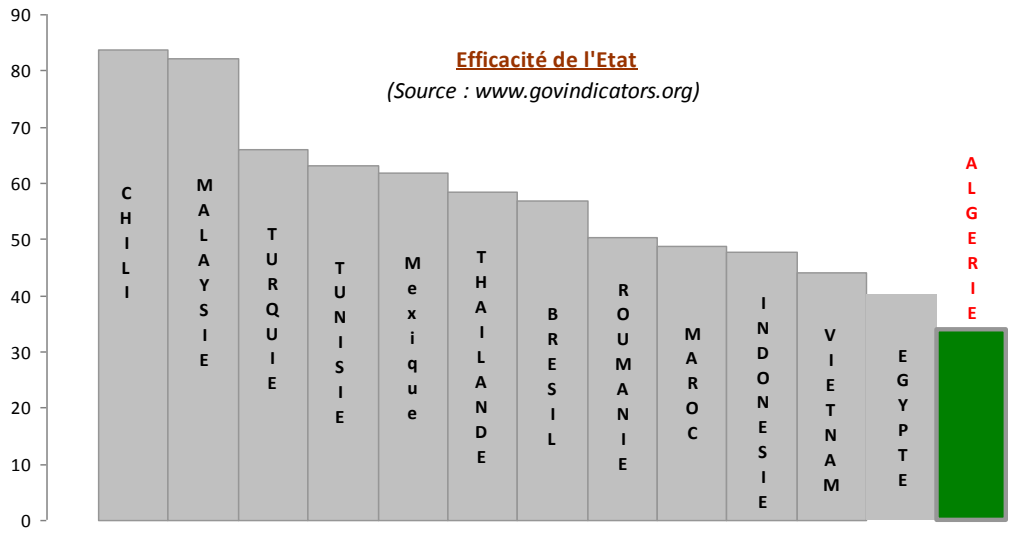


L'indice de libertés économiques de Heritage Foundation témoigne d'un frein à la liberté d'investissement (20 points sur 100 en matière de liberté d'investissement) ainsi que d'une insuffisante protection contre la corruption.

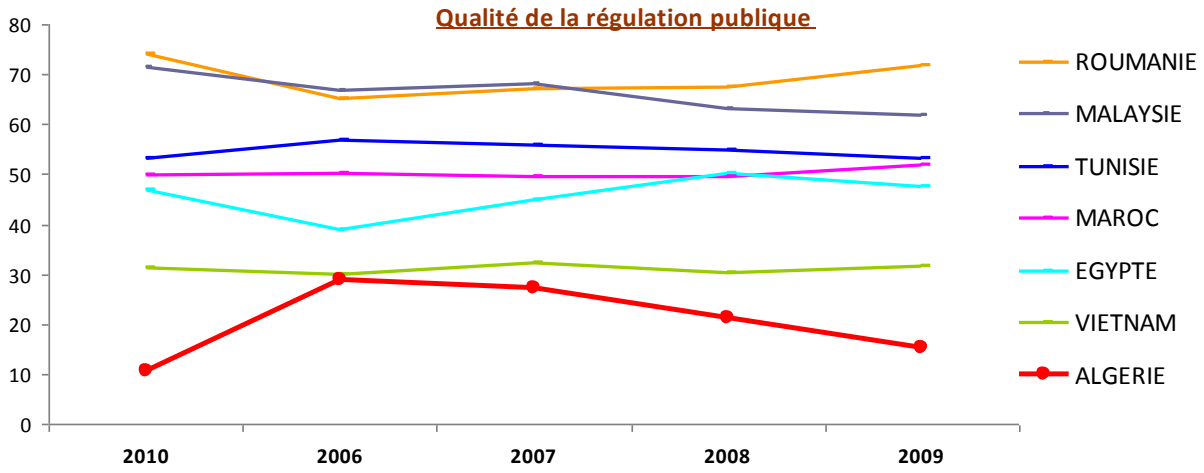
Efficacité de l'Etat et promotion du secteur privé

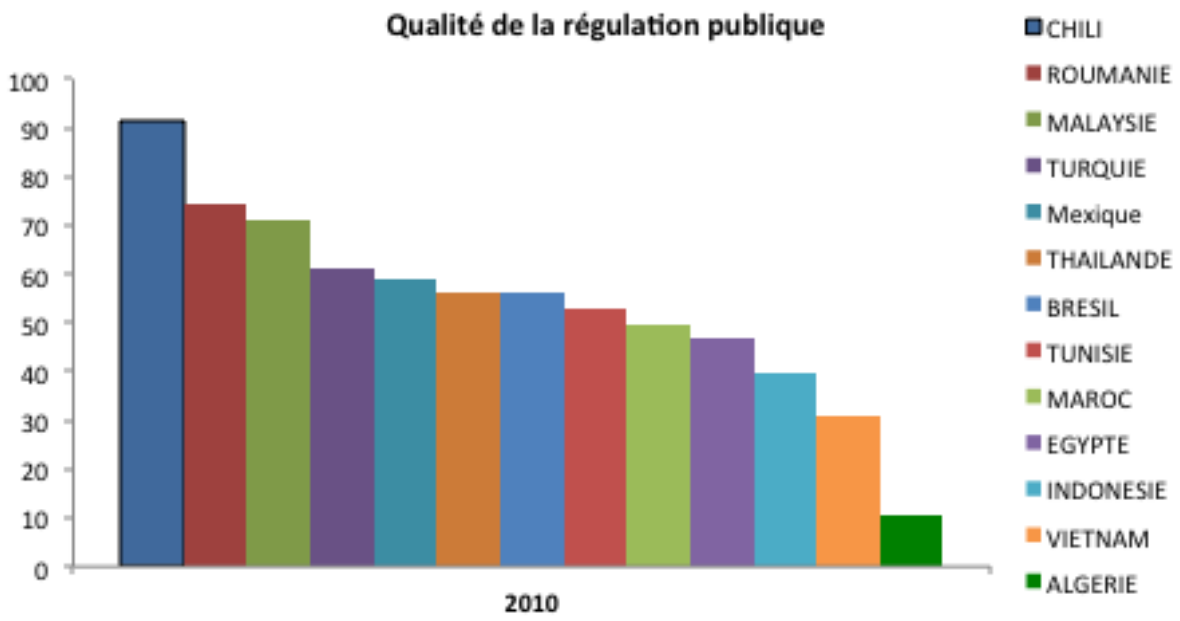
L'efficacité de l'Etat peut être définie comme la qualité des services publics, la qualité de la fonction publique et son indépendance du pouvoir politique, la qualité de la décision publique et de sa mise en oeuvre, et enfin la crédibilité dont jouissent les institutions pour la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans ce domaine encore, les performances de l'Algérie s'avèrent décevantes. Sur une échelle de 1 à 100 (100 étant le meilleur score), l'Algérie se situe à 34 points. Au sein des pays du benchmark, elle arrive en dernière position, derrière l'Egypte (40 points).



En termes de qualité de la régulation publique, les performances de l'Algérie sont alarmantes. La qualité de la régumation publique mesure les capacités de l'Etat à formuler et implémenter des politiques publiques et un cadre réglementaire à même de promouvoir le développement du secteur privé. Dans ce domaine, les performances de l'Algérie n'ont cessé de se dégrader depuis 2005. Sur une échelle de 1 à 100, la note de l'Algérie était de 37 points en 2005. Sa position s'est fortement degradée depuis, la note ayant baissé à 11 points en 2010. Au sein des pays du Benchmark, elle occupe la dernière position, très loin derrière l'Egyte (47 points), le Maroc (50) et la Tunisie (53).



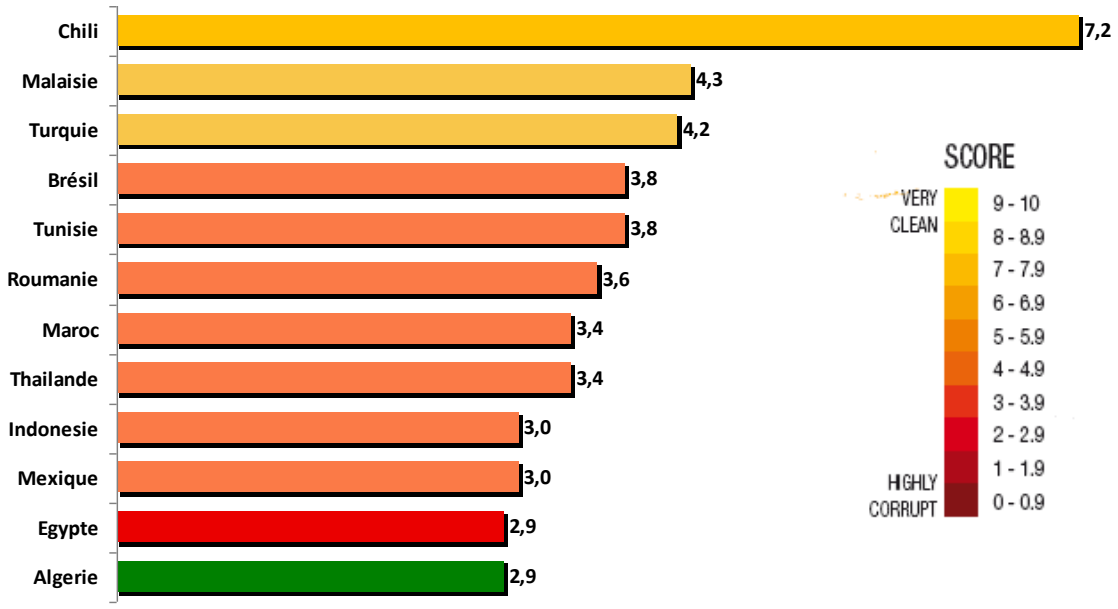


Source : www.govindicators.org

Enfin, sans doute un corrolaire des faibles performances de l'Algérie décrites plus haut dans les domaines de la gouvernance, la corruption semble devenue endémique. Selon l'indice de 2011 de perception de la corruption élaboré par Transparency International, le degré de corruption en Algérie est l'un des plus élevés au monde.

Indice 2011 de perception de la corruption

2011 *(Source : Transparency International)*



Synthèse : Bilan à 2012 et axes d'amélioration

- Très faible transparence de l'Etat notamment en matière de gestion des finances publiques
- Absence de redevabilité des institutions devant les citoyens : les institutions de l'Etat, à tous les niveaux, ne rendent pas compte aux citoyens, il y a absence d'équilibre des pouvoirs
- Manque d'Etat de droit : les citoyens ne sont, en pratique, pas égaux devant la loi ; des règles/lois informelles remplacent le cadre légal, la justice n'est pas indépendante, la protection de la propriété et le respect des contrats ne sont pas suffisamment assurés, etc.
- Manque de libertés politiques : les citoyens n'ont, en pratique, pas suffisamment de libertés pour choisir leurs dirigeants, d'influer sur leurs décisions et de les rendre comptables de leurs actions
- Faible efficacité de l'Etat : des services publics de faible qualité, et une fonction publique parfois captive de divers groupes d'intérêts (à la source de règles informelles la détournant de la poursuite de l'intérêt collectif)
- L'Etat a de moins en moins les capacités à élaborer et mettre en œuvre des politiques publiques susceptibles d'assurer la promotion et le développement du secteur privé
- Extension de la corruption qui a atteint un niveau préoccupant et pèse sur le développement économique du pays

3- Vision 2020 : Remettre le citoyen au cœur des préoccupations et du fonctionnement des institutions

A l'horizon 2020, l'Algérie devra avoir considérablement amélioré la Gouvernance publique, véritable pierre angulaire de son essor économique et social. L'absence de transparence de l'action de l'Etat et de redevabilité des institutions devant les citoyens algériens demeurent l'obstacle majeur à la mise en œuvre de politiques publiques à même de propulser l'Algérie sur la voie du progrès. Au-delà de réformes institutionnelles, c'est à une véritable réédification du statut de citoyen que l'Algérie doit s'atteler. Elle est une condition sine qua non pour que les institutions œuvrent à la promotion d'une société de progrès et de justice.

En cohérence avec les quatre leviers de rupture décrits ci-dessus, la vision de la Gouvernance à l'horizon 2020 s'articule autour de quatre objectifs :

- **Un Etat de droit restauré :** les Algériens seront égaux devant la loi. Il n'y aura plus « d'Etat de droit informel » octroyant des privilèges à certains et offrant un cadre légal incertain à d'autres. La justice sera indépendante et assurera un traitement équitable à chaque citoyen indépendamment de tout critère non constitutionnel. Un rééquilibrage des pouvoirs sera réalisé, afin de permettre l'expression systématique de mécanismes de contre-pouvoir, notamment en redonnant au Parlement son plein rôle.

- **Des institutions redevables envers le citoyen algérien :** les institutions travailleront à servir l'intérêt collectif. L'Etat garantira un droit d'accès à toute information non confidentielle (relevant de la défense, de la sécurité intérieure ou de secteurs stratégiques nécessitant la confidentialité), et il assurera une transparence dans la gestion des finances publiques. **Une évaluation continue et indépendante de l'action de l'Etat sera au cœur de la Gouvernance Publique.**

- **Une société civile plus libre, plus active et dotée des moyens d'évaluer de façon indépendante l'action des institutions :** la liberté d'association sera consacrée, ainsi qu'un certain nombre de libertés fondamentales (d'expression, individuelles, etc.), afin de libérer les forces vives de la société civile. Cette dernière sera dotée d'instruments d'évaluation indépendante des institutions et aura les moyens de saisir les pouvoirs publics pour faire entendre sa voix.

- **Un Etat moderne doté de capacités d'accompagnement du développement de la société :** restaurer les capacités de l'Etat à servir le citoyen en étant plus proche de ses préoccupations et en lui offrant notamment des services de qualité. L'Etat aura les capacités d'être à la fois un facilitateur et un catalyseur du développement économique et social.

4- Leviers et chantiers de rupture

L'édification d'une société de progrès passe inexorablement par la construction d'un Etat mettant en œuvre une véritable politique de développement, mais également un Etat protecteur des individus, notamment des plus vulnérables d'entre eux. Pour y parvenir, il est nécessaire d'agir, de façon harmonieuse, sur plusieurs leviers fondamentaux : la redevabilité des institutions, la transparence dans la décision publique et la gestion des affaires publiques, l'équilibre des pouvoirs, l'Etat de droit, l'implication de la société civile dans l'évaluation de l'action de l'Etat et la modernisation de ce dernier afin de le doter des capacités d'accompagnement du développement économique et social de notre pays. Agir sur chacun de ces leviers en parallèle est une nécessité, car ils s'avèrent très complémentaires.

Points non traités

Ce thème ne couvre pas un certain nombre de questions, soit parce qu'elles sont de nature purement politique telles que l'équilibre des pouvoirs constitutionnels, le découpage électoral ou la loi sur les partis politiques (hors champ d'action de NABNI), soit parce qu'elles nécessitent des études plus approfondies (telles que le détail du statut de la fonction publique, le statut du Wali, les pouvoirs locaux et l'organisation des APC et des APW), ou parce qu'elles relèvent d'un niveau de détail qui ne représentent pas des ruptures fondamentales (nombre de ministères, échelles de rémunération, statuts divers, etc.).

Premier levier :

Faire de la redevabilité et de la responsabilisation de l'Etat et de ses institutions vis-à-vis du citoyen le socle de l'action publique

La redevabilité des institutions est la pierre angulaire d'un Etat agissant pour l'intérêt collectif, c'est-à-dire promoteur de développement et de l'équilibre social et incitant la société à s'engager dans cette voie. Elle est absolument fondamentale pour mettre fin aux errements de la politique publique dans notre pays et permettre une action publique répondant aux préoccupations réelles des citoyens.

Aligner les incitations des institutions sur la poursuite de l'intérêt collectif. Les rendre redevables devant le citoyen.

CHANTIER 41 : FAIRE DE L'ALGERIE UN DES PAYS LES PLUS TRANSPARENTS DANS L'ACTION PUBLIQUE

L'objectif est de faire en sorte que l'Algérie soit, à l'horizon 2020, parmi les trois pays les plus transparents dans son environnement immédiat (Maghreb, bassin méditerranéen, Afrique et monde arabe)

La responsabilisation l'Etat nécessite une transparence des institutions : les règles formelles, la qualité des services publics, de l'utilisation des fonds publics, de l'exécution des programmes, des responsabilités hiérarchiques dans chaque structure, etc. Fondement d'une bonne gouvernance et instrument indispensable de la reddition des comptes et de la redevabilité, la transparence dans l'action de l'Etat, dans ses choix et dans les résultats atteints est une condition sine qua non de tout progrès dans la gouvernance publique. Ceci doit être vrai aussi bien au niveau de l'Etat central que des administrations et institutions locales. La tâche à accomplir dans ce domaine est majeure : notre Etat est l'un des moins transparents au monde. Il s'agit de:

- **Consacrer la transparence dans les missions de toutes les institutions administratives :**
  - Les institutions de l'Etat seront dotées d'un site Internet, contenant :
    - la vision, les missions, les objectifs, les grands programmes, l'organigramme type de ces institutions (fonctions, responsabilités et profils type) et critères de sélection, promotion et nomination au sein des institutions, notamment pour les postes de direction et les hauts fonctionnaires
    - un mini-CV des principaux cadres en poste servira à s'assurer de la transparence dans l'adéquation entre les responsabilités et les personnes occupant les postes
  - Ces sites seront régulièrement actualisés, notamment lors des révisions régulières des missions des institutions et des compétences requises pour chaque organisation à la suite des audits de performance
  - Une transparence sur les performances des institutions sera assurée par des audits complets
    - Les audits mettront en relief les résultats par rapport aux missions et objectifs assignes et porteront notamment sur la pertinence et l'actualité des missions, la gestion budgétaire, l'adéquation des moyens et des ressources humaines, les aspects organisationnels (procédures, organigramme) et la qualité du service rendu aux citoyens.
    - Les audits seront réalisés par les Corps de contrôle (Cour des comptes, IGF), les Autorités administratives indépendantes (pour les secteurs dont ils ont la charge) et/ou à la demande des autorités élues (notamment les commissions parlementaires spécialisées), avec la possibilité de faire appel à des auditeurs externes de renom, notamment pour les institutions dotées d'un budget important (par exemple, celles en

charge des investissements en infrastructure comme les barrages, les routes, les ports, le réseau électrique, etc.…)

- Ces audits devront se dérouler de manière cohérente et impartiale, à intervalle régulier et les rapports et les recommandations seront rendus publics.
- A tous les niveaux de l'Etat (Etat central, wilaya, daïra, commune), les performances relatives des institutions sur les paramètres de la bonne gestion publique (accueil, diligence etc.) seront rendus publics lors de cérémonies semestrielles de remise de prix pour les 4 administrations les plus performantes. Publication des résultats des administrations les moins performantes.

- **Consacrer la transparence sur les recettes des hydrocarbures et la gestion des réserves de change et du Fonds de Régulation des Recettes**. L'Algérie s'inscrira progressivement en conformité avec les critères de transparence de la *Extractive Industries Transparency Initiative* (Initiative de Transparence dans les Industries d'Extraction). Seront rendus obligatoires :
  - la publication régulière de toutes les transactions de recettes et de paiements envers les compagnies de pétrole et gaz internationales traitant avec l'Algérie, ainsi qu'avec les sociétés de services et d'engineering pétrolier ;
  - la publication des flux de recettes d'hydrocarbures ;
  - la publication des Etats financiers des réserves de change ainsi que du Fonds de Régulation des Recettes, incluant tant les stocks que les flux.

- **Instaurer une obligation de publication des états financiers et des transactions financières des institutions et organismes publics**. Il s'agit de consacrer la transparence dans les états financiers et les transactions financières des institutions et organismes publics en :
  - Créant un portail internet des dépenses publiques qui permettra un accès à toute l'information actualisée concernant le processus de dépenses publiques, les budgets par ministère et institution publique, et l'état d'exécution des dépenses par grand poste ; l'information sera présentée au niveau agrégé ainsi que suivant une déclinaison par institution (ministères, agences publiques, etc.), par administration centrale ou locale (wilayas, APC, etc.), et par collectivités ;
  - L'information sera la plus exhaustive possible avec notamment :
    - Les plans de dépenses issus de la loi de finance ;
    - toutes les transactions financières ;
    - tous les marchés attribués incluant : les comptes rendus des consultations (qu'elles soient ouvertes, restreintes ou de gré à gré), les cahiers des charges, les éléments du contrat attribué, etc. ;

- Chaque APC et Wilaya aura pour obligation de publier de façon annuelle sur ce même site Internet : ses recettes et ses dépenses précises par type, usage, projet, zone géographique précise, etc. Ceci débutera dans un premier temps par trois wilayas pilote.

- **Mettre en œuvre de manière effective l'obligation de déclaration de patrimoine de tous les hauts fonctionnaires et des magistrats**, avant et après prise de poste ou de mandat, notamment ceux qui ont un pouvoir de décision sur la dépense publique. Cette déclaration qui sera rendue publique. Celle-ci pourrait aussi inclure les rémunérations. Des sanctions seront prévues pour les fausses déclarations ou les déclarations incomplètes.
  - Les déclarations devront en outre inclure le patrimoine du conjoint et des enfants, ces informations resteront cependant confidentielles et ne seront disponibles pour consultation que dans le cas d'enquêtes judiciaires ou de la Cour des Comptes, ou de l'Agence Nationale de Lutte contre la Corruption. Ces deux dernières institutions recevront des copies des déclarations de patrimoine.
  - Aussi, il s'agira de faire signer, pour les postes sensibles à la corruption, une déclaration sur l'honneur, annuelle, aux fonctionnaires déclarant qu'ils n'ont pas reçu d'argent en usant de leur fonction.

- **Consacrer le droit d'accès à l'information et la transparence de l'Etat et de l'administration.** La mesure consiste à créer plus de transparence en assurant l'accès à l'information administrative, aux statistiques et aux données relevant des politiques publiques. L'information doit être rendue disponible en accès libre via Internet, et son accès doit être encadré par une loi. Il s'agira de :
  - Préparer une loi sur l'accès à l'information qui garantisse aux citoyens et à la société civile l'accès à l'information administrative officielle, publique et non confidentielle. Cette loi garantira la protection des informations personnelles et individuelles.
  - La publication par les administrations concernées des attributions, avantages et aides octroyées aux administrés et aux entreprises, en particulier :
    - le fichier national du logement social ;
    - les attributions de logements et de terrains agricoles, industriels ou résidentiels ;
    - le fichier du cadastre ;
    - les avantages octroyés aux entreprises, notamment les grands projets d'investissement ;
  - La publication de tous les rapports de la Cour des comptes et de l'IGF.
  - Permettre, sans autorisation administrative préalable, de réaliser des études de terrain, des sondages et des enquêtes d'opinion.
  - La publication des résumés des décisions de justice sur un portail internet, avec, au minimum les informations sur : la nature des plaignants (anonymes), le litige, la décision rendue, et la nature de la contestation de la décision. Tout en protégeant les libertés

individuelles et les informations d'ordre privé, ces résumés indiqueront le nom du juge qui a rendu la décision. Les fichiers ne devraient pas être copiables, afin de ne pas les publier partiellement ailleurs.

- **Publier les projets de lois, durant un mois, sur le site Internet du Secrétariat Général du Gouvernement pour consultation publique**. Les remarques des citoyens, organisations non gouvernementales et des experts seront systématiquement répertoriées pour instaurer un meilleur débat public pour les choix de politique publique et impliquer systématiquement les différents acteurs de la société (associations patronales, etc.). Ces consultations pourront aussi porter sur les décrets, textes d'application et circulaires ayant une portée majeure (selon des critères à définir).**Publier les règles formelles régissant les rapports des citoyens avec les institutions** dans les principaux domaines affectant la vie des citoyens via un site Internet dédié.

- **Publier les critères de choix de politiques publiques**, avec accès aux sources de données utilisées

- **Rendre publiques et systématiques les discussions au parlement** (avec retransmission publique dans les médias), des projets de lois et des politiques publiques en débat.

- **Créer une Agence Nationale pour la Transparence de l'Etat** (ANTE) composée d'associations et d'experts de la société civile et de représentants des institutions de l'Etat (à titre d'observateurs) ainsi que des deux Chambres. Cette agence sera indépendante de l'Etat et rattachée à l'Assemblée Populaire Nationale. Elle sera en charge de :
    - Tenir à jour les obligations de transparence (en parallèle des évolutions réglementaires) sur un site Internet. Construction et suivi d'indicateurs de transparence
    - Mener des audits/études sur le respect des règles de transparence et publier les résultats sur Internet
    - Rendre publiques toutes les plaintes de la société civile et des fonctionnaires sur les manquements aux obligations de transparence
    - Mener des campagnes de sensibilisation de l'administration, et des citoyens, sur les obligations de transparence des institutions
    - Administrer des sanctions administratives formelles pour manquement à des obligations de transparence (tels qu'énoncés et publiés par l'ANTE).

CHANTIER 42 : CREATION D'UNE AGENCE INDEPENDANTE D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES SERVICES PUBLICS

Responsabiliser l'Etat requiert une évaluation de son action. L'évaluation indépendante de politiques publiques doit devenir une priorité de l'action publique et bénéficier du statut et de la protection d'un service public. L'Etat doit accepter de se soumettre à une évaluation indépendante de son action. Donner les moyens aux citoyens et à la société civile de responsabiliser l'Etat est essentiel pour influencer les incitations des responsables dans le sens du bien-être social. Mais évaluer l'action de l'Etat de manière crédible et indépendante n'est pas tâche facile, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les programmes ou les politiques publiques.

Responsabiliser un directeur d'hôpital sur l'hygiène de ses services peut être réalisé par la société civile au niveau local. Evaluer l'efficacité de la politique sanitaire ou de la politique du médicament est un exercice plus complexe que seules des institutions spécialisées peuvent réaliser. Les agences en charge de l'évaluation doivent en outre pouvoir agir de manière indépendante de l'Etat. Au-delà de l'évaluation des politiques publiques, l'évaluation de la qualité des services publics est également une dimension importante pour accroitre la redevabilité des institutions à l'égard des citoyens.

Une Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques et des Services Publics viendra s'inscrire dans le paysage institutionnel pour améliorer la qualité des politiques publiques, corriger ou interrompre les politiques défaillantes et promouvoir une qualité des services publics au niveau des attentes de la population. Cette agence :

- Dépendra de l'APN pour lui donner le poids de contre-pouvoir nécessaire, notamment pour l'accès aux données internes à l'administration et faciliter la mise en œuvre de ses recommandations.
- Sera dotée d'un Conseil d'Administration paritaire composé de députés de l'opposition, des présidents de commissions des finances et du budget des deux chambres, de représentants de la société civile et de spécialistes indépendants des disciplines d'évaluation des politiques publiques ;
- Pourra être saisie par les associations de la société civile, et par les autres Agences, Autorités et institutions indépendantes (ex. l'Agence de Lutte Contre la Corruption, autorités sectorielles de régulation, Cour des Comptes, etc.) ;
- Sera dotée d'une grande liberté d'action et d'accès aux informations : accès total aux données et statistiques administratives, liberté totale de mener des travaux de terrain et de recruter de l'expertise nationale et internationale, etc. ;
- Sera dotée des moyens humains et matériels pour mener ses missions et engager des projets d'évaluation d'envergure, faisant notamment appel à de lexpertise de très haut niveau.

- Rendra publics ses rapports, conclusions, données collectées (anonymisées) et recommandations des travaux. Ces rapports seront en outre soumis aux différentes institutions en mesure de mener des actions de correction (APN, Cour des Comptes, IGF, Ministères concernés, etc.).

L'Agence interviendra dans plusieurs domaines :

- Elle participera au processus de préparation et d'évaluation budgétaire, notamment en :
  - réalisant des projections budgétaires à court et long terme, en fonction des priorités de politiques économiques retenues ; estimant de manière indépendante le budget, les hypothèses retenues (croissance, inflation, prix des hydrocarbures, croissance des effectifs de la fonction publique), les revenus et les coûts des projets de lois soumis au Parlement ;
  - évaluant l'efficacité de la dépense budgétaire et des politiques publiques;
  - produisant des études et rapports qui seront rendus publics : rapport annuel sur le budget et les projections économiques; rapport annuel sur le budget social de la Nation ; recettes en hydrocarbures et leur usage ; études sur les grands domaines de dépenses budgétaires ; rapports trimestriels sur l'état des dépenses budgétaires et des rentrées fiscales ; etc.
- Elle réalisera des évaluations d'impact rigoureuses de politiques publiques, notamment celles ayant des impacts budgétaires significatifs. Le choix des politiques publiques à évaluer sera discuté à l'APN et entériné par le Conseil d'Administration de l'Agence.
- Elle mettra en place des indicateurs de performance des services publics, réalisera des mesures de qualité des services publics et développera une série d'indicateurs de benchmarking (nationaux et internationaux) pour évaluer la performance de l'Etat dans tous les domaines.

CHANTIER 43 : FAIRE DU PARLEMENT UN ACTEUR CLE DE L'EVALUATION DE L'ACTION DE L'ETAT

Le parlement n'a aucun pouvoir réel aujourd'hui en Algérie : il ne remplit pas son rôle de contrôle de l'exécutif, ce qui provoque un réel déséquilibre des pouvoirs, ni celui de représentation des citoyens ou de producteur de lois. Il est nécessaire de lui redonner le rôle qui lui est dévolu dans la Constitution en :.

- Rétablissant les capacités législatives du Parlement en lui redonnant une vraie compétence et un vrai pouvoir de proposition de lois ;
- Renforçant les liens de l'Assemblée avec les corps de contrôle de l'Etat comme la Cour des comptes et les autorités de régulation ;
- Renforçant le rôle constitutionnel du Parlement sur le plan de la politique budgétaire et de la politique étrangère. Sur le plan budgétaire, il s'agira en particulier de:
  - S'appuyer sur les travaux de l'Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques et des Services Publics dans le domaine budgétaire, afin d'informer les débats précédant le vote des Lois de Finances, afin que les allocations budgétaires et les décisions de politique publique correspondantes soient basées sur des évaluations indépendantes et rigoureuses (sur le modèle du "*Congressional Budget Office*" du Congrès des Etats-Unis d'Amérique).
- Créant des commissions parlementaires en charge de :
  - La préparation d'un rapport parlementaire annuel sur la transparence des institutions publiques et la qualité des services publics
  - L'audition des responsables des départements et institutions qui auront failli à leurs obligations de transparence où aux objectifs et standards fixés en termes de qualité des services publics.
- Recueillant et en publiant toutes les demandes d'actes de transparence des institutions, de la part de la société civile et l'ANTE
- Instaurant une obligation pour les députés de tenir un site d'information sur leur activité parlementaire.
- Exigeant des députés de tenir une permanence d'une demi-journée par semaine pour recevoir la société civile.
- Dotant l'APN du pouvoir de confirmation des hauts cadres de la Nation et des hauts responsables des institutions publiques clés, qui sont proposés par l'exécutif à la suite de débats publics.

Deuxième levier :

Créer un cadre permettant à la société civile de se doter de réels outils de contre-pouvoir

Aucune évolution significative de la gouvernance publique ne peut être réalisée sans une plus grande implication de la société civile dans le fonctionnement des institutions et la gestion des affaires publiques. Deux conditions sont nécessaires pour cela. D'une part, il faut mettre fin aux obstacles à la refondation de la société civile, et notamment assurer un certain nombre de libertés fondamentales pour qu'elle puisse s'organiser et faire entendre sa voix. D'autre part, il est également capital que la société civile s'implique, à tous les niveaux, dans l'évaluation des institutions. Une évaluation indépendante, impliquant la société civile et les citoyens algériens offre le double avantage d'intégrer la voix et les attentes du citoyen, et d'exercer une forme de pression citoyenne et pacifique sur les institutions pour renforcer leur redevabilité et compléter les mécanismes de gouvernance internes mis en place à cet effet.

Refonder les capacités de la société civile à évaluer l'action de l'Etat et la transparence du fonctionnement des institutions.

Doter la société civile d'outils d'évaluation des institutions à tous les échelons (local et national) et lui garantir un accès libre à l'information ainsi que les libertés fondamentales..

CHANTIER 44 : LEVER LES OBSTACLES QUI ENTRAVENT LES LIBERTES PUBLIQUES

Lever les obstacles qui entravent les libertés publiques et individuelles, au-delà des textes existants qui les consacrent en théorie

Responsabiliser l'Etat et ses institutions par les citoyens nécessite naturellement que ces derniers disposent de toutes les libertés nécessaires pour s'exprimer et disposent des outils et moyens d'action pour peser sur les décisions. Cela signifie notamment qu'ils puissent s'organiser, s'associer, se réunir, et créer des partis et associations politiques sans contrainte. Cela nécessite aussi des medias libres et indépendants, de la liberté d'expression, d'une liberté d'enquête et de mesure indépendante de l'action de l'Etat et des services publics. Dans tous ces domaines, notre pays accuse un retard considérable. Donner les moyens aux citoyens de responsabiliser l'Etat et ses institutions relève des libertés publiques les plus fondamentales et doit être érigé au rang de service public rendu directement par les citoyens et leurs associations.

- **Réviser la loi sur les associations** pour la rendre conforme aux meilleurs standards internationaux. Cette dernière consacrerait la liberté totale de financement des associations, en contrepartie d'une transparence totale de ces dernières sur ses actions et sources de financement, ainsi que d'exigences strictes de comptabilité et de gouvernance. Elle consacrerait également la liberté de mener des enquêtes de terrain et des sondages sans autorisations préalables. Elle consacrerait enfin un droit d'accès à l'information et aux statistiques administratives qui ne sont pas confidentielles (voir chantier 41). Les entraves à l'application de la Loi par l'administration (tels que la non-délivrance de récépissé lors du dépôt de dossier) seront dénoncées et réduites. .

- **Consacrer la liberté de réunion publique**, notamment dans les espaces privés, en supprimant toute nécessité d'information ou d'autorisation préalable des autorités, notamment pour la location d'espaces publics de réunion.

- **Interdire l'intervention de la Justice dans les affaires internes des partis politiques**, sauf cas prévus par la réglementation, tels que détournement, vol et dilapidation.

- **Consacrer la liberté de la presse et des médias**, notamment les nouveaux médias sociaux du réseau Internet.
    - S'agissant de la presse écrite, il s'agira de renforcer son indépendance, sa diversité, ses libertés et sa déontologie en :
        - levant le monopole de l'ANEP sur la publicité institutionnelle et publique en la transformant en véritable agence de publicité fonctionnant selon les normes et

standards du métier, c'est-a-dire en choisissant le media le plus adapté à l'annonceur en fonction des critères de diffusion, de distribution, d'impact;

- libéralisant la création de nouveaux journaux conformément à la réglementation en vigueur sous régime déclaratif et non sous autorisation du Ministère de la Justice ;
- dépénalisant le délit de presse, réduire les condamnations et les pénalités à l'encontre des journalistes, des rédacteurs en chef et des journaux à des montants en proportion avec les faits ;
- réactivant et en renforçant le Conseil d'éthique et de déontologie de la presse (instance à même de juger des délits de presse, composée de journalistes).

- Ouvrir l'espace audiovisuel aux nouveaux projets et les medias publics à l'opposition ;

CHANTIER 45 : SOUTENIR LES ASSOCIATIONS QUI EVALUENT ET RESPONSABILISENT L'ETAT

Soutenir et financer les associations actives dans l'évaluation et la responsabilisation de l'Etat et des services publics

Accorder le statut d'association d'intérêt général à ces associations afin de leur permettre de recevoir des financements autres que publics

Ce chantier consiste à sécuriser les financements des institutions indépendantes en charge de l'évaluation de l'Etat et des services publics en consacrant leur statut de service public d'intérêt général.

- Un statut d'association d'intérêt général sera accordé aux associations indépendantes en charge de l'évaluation des politiques publiques et des services publics ;

- Une liste d'associations bénéficiant de ce statut sera établie :
  - Associations d'usagers des services publics afin de recenser les abus de l'administration, ses manquements pour à la fois assurer une meilleure défense des droits des usagers et citoyens et proposer des améliorations :
    - Recensement des abus de l'administration ;
    - Recensement des flous juridiques et des aberrations dans les lois et demande qu'elles soient explicitées/améliorées ;
  - Associations d'évaluation autonome des services publics, notamment au niveau local. L'objet est de proposer à la société civile des outils et moyens pour lui permettre d'évaluer évaluer elle-même les services publics et les institutions en vue, par exemple, de :
    - Noter les services des hôpitaux : propreté, présence des médecins, qualité des soins, etc. ;
    - Noter les établissements scolaires : présence des enseignants, orientation et suivi des élèves, redoublement (critères), taux d'échec scolaire, taux de passage aux paliers suivants, qualité des repas scolaires etc. ;
    - Noter les services rendus par les APC, les Wilayas et les différentes administrations : rapidité, disponibilité des formulaires, accueil, etc. ;
    - Les entreprises peuvent créer leur propre observatoire de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur pour évaluer (sur critères d'employabilité, de compétences etc.) les formations et faire des retours (formations à mettre en place, contenus etc.) ;.
    - Noter la présence des députés à l'Assemblée et recenser leur activité parlementaire.

- Le statut d'association d'intérêt général permettra de bénéficier d'un soutien financier public:
  - Une enveloppe budgétaire, dont le montant sera révisé annuellement, sera affecté par le Parlement lors du processus budgétaire ;
  - Une fraction de cette enveloppe est allouée via l'Agence d'Evaluation de la Transparence de l'Etat ainsi que via l'Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques et des Services Publics ;
- Toutes les contraintes de financement de ces associations par le secteur privé et les fondations internationales seront levées

Troisième levier :

Lever les obstacles qui entravent l'indépendance et l'autonomie des institutions, au-delà des textes existants qui ne les consacrent qu'en théorie

L'indépendance des institutions est aujourd'hui très relative dans les faits, même si les textes la consacrent. Sans une indépendance et une autonomie réelle des institutions vis a vis de tout pouvoir politique, toute forme de lobbying, celles-ci ne pourront pas répondre aux différentes incitations émanant de la société civile notamment. La redevabilité des institutions va de pair avec leur indépendance, car dans le cas contraire, l'arbitraire et l'obéissance à des règles informelles continueront à prévaloir.

Permettre une réelle indépendance et autonomie des institutions afin de limiter l'impact de règles informelles ou de pressions politiques sur leur fonctionnement et leur redevabilité devant les citoyens.

CHANTIER 46 : MESURES POUR UNE INDEPENDANCE EFFECTIVE ET REELLE DE LA JUSTICE

Redonner au pouvoir judiciaire sa pleine indépendance pour établir un environnement juridique stable, transparent et équitable, qui observe les lois promulguées et qui assure leur application de manière identique pour toutes les personnes (physiques et morales).

Le point de départ de ce chantier est l'indépendance des trois pouvoirs consacrée par la Constitution ; Or, dans les faits, le pouvoir judiciaire est soumis au pouvoir exécutif, qui entre autres nomme seul les magistrats, gère leurs carrières et va même jusqu'à ordonnancer les dépenses des cours de justice (par le biais des procureurs de la République). La réforme de la justice commence naturellement par la refonte du pouvoir judiciaire, avec la création d'une nouvelle institution judiciaire réellement indépendante, reposant sur les fondements de l'actuel Conseil Supérieur de la Magistrature. Cette refonte implique la réorganisation du pouvoir judiciaire, la redéfinition de sa relation avec les autres pouvoirs et la capacitation des magistrats et auxiliaires de justice.

- La réorganisation du pouvoir judiciaire :
    - Le nouveau Conseil Supérieur de la Magistrature est gouverné par des magistrats dont la moitié est désignée par leurs pairs, et l'autre d'une manière égale par l'APN et le Président de la République ;
    - Les membres du CSM élisent un Chef-Magistrat, parmi eux, doté de tous pouvoirs y compris disciplinaires. Les décisions qu'il rend peuvent être contestées devant la chambre de Conseil réuni (les principaux magistrats de la Cour suprême et du Conseil d'Etat) ;
    - Indépendance budgétaire (utilisation et ordonnancement des dépenses) et fonctionnelle (gestion des carrières, infrastructures judiciaires etc.) ;
    - La carte judicaire doit pour sa part être revue pour assurer une plus grande proximité avec les citoyens. Il faut aussi doter les juridictions de centres de documentation interconnectés afin d'assurer la disponibilité et l'accès à l'information judiciaire et la jurisprudence
- Redéfinition de la relation avec les autres pouvoirs :
    - Rattacher au CSM l'ensemble des administrations judiciaires, y compris les cours de justice administratives, les écoles et les centres de formation aux métiers de la justice ;
    - Le ministère de la Justice sous l'autorité du pouvoir exécutif gère les procureurs de la République et leurs auxiliaires. Ils représentent l'Etat et peuvent engager l'action publique. Par contre, ils disposent des mêmes droits que les parties privées et ne peuvent rendre des actes de justice ;

- Les forces de l'ordre ayant le caractère de police judiciaire seront sous l'autorité des juges d'instruction relevant du pouvoir judiciaire. Les forces de police agissant dans le cadre d'enquêtes préliminaires peuvent recevoir leurs ordres des procureurs et ceci est strictement encadré par la loi. Toutefois, seuls les juges sont habilités à délivrer des actes de justice (mandat de dépôt, perquisitions etc.) ;

- La gestion des pénitenciers et des autres centres de réinsertion sera du ressort d'une autorité indépendante dont le conseil d'administration est désigné équitablement par les trois pouvoirs ;

- L'APN est chargée de l'évaluation annuelle de la performance du pouvoir judiciaire (notamment sur les critères de transparence, de délais, ainsi que le tirage aléatoire d'un pourcentage de décisions judicaires pour contrôle, etc.).

- Capacitation des magistrats et auxiliaires de justice :

  - Accorder une plus grande protection morale, physique et matérielle aux magistrats, et leurs familles, les autres fonctionnaires de la justice ayant le même niveau de protection que tous les autres serviteurs de l'Etat ;

  - Rendre publics les critères de nomination ou promotion des juges. L'évolution de leur patrimoine et celui de leur famille seront transmis à l'Agence de Lutte contre la Corruption ainsi qu'aux commissions concernées de l'APN;

  - Accroitre considérablement le nombre de magistrats, et étendre le pouvoir et la protection qui leurs sont accordés ;

  - Renforcer les capacités techniques et de gestion des magistrats (formation aux questions économiques, environnementales, financières, managériale, sécuritaires, sociales etc.) ;

  - Ouvrir le recrutement des magistrats assesseurs aux experts financiers, fiscaux, économiques etc., avec des nominations sur titres temporaires ou permanents mais avec le même niveau de protection que les autres magistrats ;

  - Garantir ces nouvelles dispositions dans les statuts des magistrats et des auxiliaires qui doivent être maintenus indépendants du statut de la fonction publique ;

  - Réaliser un audit régulier des décisions judicaires, avec tirage aléatoire d'un pourcentage de décisions de justice qui seront contrôlées ;

CHANTIER 47 : INDEPENDANCE DES AUTORITES DE REGULATION ET D'EVALUATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Mise en place des mécanismes et garde-fous consacrant une réelle indépendance des autorités de régulation et d'évaluation de l'action publique

Il est primordial que les différentes autorités de régulation et agences d'évaluation de l'action publique bénéficient d'une totale indépendance vis à vis du pouvoir politique et de l'exécutif, faute de quoi leur utilité et leur capacité d'action resteront aussi faibles qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Il faut pour cela assurer :

- **Un renforcement de l'indépendance des autorités de régulation sous toutes leurs formes** :
  - Indépendance de décision: pas de tutelle administrative des Ministères (prise de décision sans soumission au Ministre). C'est déjà le cas pour l'ARPT mais pas pour l'ensemble des régulateurs, ni pour le Conseil de la Concurrence.
    - L'indépendance de décision est indispensable pour des raisons opérationnelles afin d'avoir une rapidité de réaction supérieure aux Ministères ;
    - Elle permet de prendre des décisions en fonction de l'état du marché, sans être soumis à des arbitrages politiques mais en privilégiant les considérations techniques et économiques ;
  - Indépendance de la direction des autorités de régulation par rapport aux Ministères et aux influences politiques:
    - transparence des règles de nomination et de fin de mandat des membres de la direction ou des conseils d'administration (par exemple le Collège de l'ARPT, les membres du Conseil de la Concurrence, etc.) ;
    - assurer un équilibre dans les nominations de la direction en partageant les responsabilités entre plusieurs sources de pouvoir (Présidence, APN, représentants des secteurs, etc.) ;
    - inamovibilité des membres de la direction jusqu'à la fin de leur mandat avec un nombre limité de mandats, généralement un seul mandat non renouvelable pour limiter la tentation d'une gestion accommodante pour pouvoir être reconduit ;
  - Indépendance financière:
    - un budget permettant d'avoir les moyens de bien accomplir leur mission (notamment en termes de recrutement de personnel de qualité ou de recours à des expertises

externes): c'est déjà le cas pour l'ARPT et la CREG mais pas pour l'ensemble des régulateurs ;

- un mode de financement indépendant du pouvoir exécutif (idéalement, un prélèvement sur le chiffre d'affaires du secteur ou un budget pluriannuel).

- Indépendance opérationnelle et dans le recrutement des compétences:
  - liberté de recrutement (fonctionnaires et non fonctionnaires avec des rémunérations permettant d'attirer des compétences expérimentées) ;
  - équilibre dans les profils pour croiser les approches (économique, technique, juridique) ;
  - grande transparence dans le mode de fonctionnement et de prises de décision pour assurer l'ancrage des institutions dans le paysage public (consultations publiques avant de prendre des décisions, mises en ligne de toutes les décisions avec justification des décisions par des arguments techniques et économiques, rapports annuels).

- **Des missions et périmètres d'interventions claires**:
  - Confier une mission claire aux autorités de régulation
    - exprimée en un nombre très réduit d'objectifs : par exemple, l'ouverture d'un secteur à la concurrence et le maintien d'un service universel aux usagers, au contraire d'un Ministère aux missions plus complexes ;
    - un mandat très clair dans les textes de lois et les règlements ;
  - Clarifier dans la loi le périmètre des responsabilités de régulation entre les Ministères sectoriels et le régulateur:
    - allouer clairement les responsabilités entre institutions sur la base de l'efficacité et limiter au maximum les responsabilités partagées à quelques domaines uniquement, lorsque cela est justifié (service universel, homologation des tarifs) pour éviter les conflits et donner de la visibilité aux acteurs du marché;
    - donner au régulateur un mandat général pour prendre toutes les décisions nécessaires pour accomplir les missions qui leur sont confiées, notamment du fait de l'évolution technologique qui exige de statuer très vite: par exemple, en donnant la possibilité à l'Autorité de régulation des postes et télécommunications d'introduire le dégroupage de la boucle locale d'Algérie Telecom ou de lancer des licences mobiles pour favoriser sa mission d'ouverture à la concurrence, alors qu'aujourd'hui il faut une modification législative ou un accord avec le Ministère pour y parvenir, ce qui entraine des retards préjudiciables au développement du secteur et de la concurrence
  - Attribuer au régulateur des pouvoirs clairs :
    - un pouvoir de décision (et non de simples propositions), pièce maitresse de la régulation et corollaire de l'indépendance (absence de tutelle administrative)

    - un pouvoir de sanction (pour faire avancer les dossiers et donner de la visibilité au secteur)

- **Un contrôle strict de la part de l'APN, contrepartie indispensable à l'indépendance**:
    - Révision périodique du périmètre des missions en fonction de l'évolution du marché (par exemple, fusion entre autorité de régulation de l'audiovisuel et des télécommunications) ;
    - Evaluation de la performance des autorités de régulation par rapport aux missions qui leur sont confiées et rapport public.

Quatrième levier :

Transformer l'Etat en catalyseur du développement économique et social par le biais d'institutions d'excellence

Faire en sorte que l'Etat ait la capacité d'accompagner le développement économique et social en améliorant son fonctionnement.

CHANTIER 48 : UN « PLAN MARSHALL » POUR UN ETAT MODERNE ET LEGITIME PAR SA PERFORMANCE.

Un « Plan Marshall » pour la réforme de l'Etat et des institutions publiques : compétences renouvelées, incitations méritocratiques, renforcement de capacités et ouverture.

Pour que l'Etat puisse agir à la fois comme accompagnateur, facilitateur et catalyseur du développement, le renforcement de son fonctionnement, de ses capacités d'analyse et d'action s'avère critique. Ce renforcement concerne toutes les missions de l'Etat (régulation, administration, investissements publics, production et fourniture d'accès aux biens publics, fiscalité, etc.). L'État ne peut être un catalyseur du développement s'il ne peut s'appuyer sur des ressources humaines efficaces et de qualité. La structure administrative doit reposer sur les éléments clés que sont une fonction publique bien formée, à niveau, un système de gestion des compétences efficient et la capacité de mobiliser rapidement des ressources pointues, en particulier par le biais de recrutements en dehors de la fonction publique.

La refonte de la fonction publique sera conduite de manière à atteindre les objectifs suivants:

- Une administration pour l'ensemble des services de l'Etat et des collectivités territoriales resserrée et de grande qualité, avec des fonctionnaires de haut niveau (diplôme supérieur, expérience professionnelle de qualité) efficaces et intègres ; cela nécessite notamment que ces fonctionnaires soient bien payés pour attirer les profils indispensables à cette refondation.
- Des corps de contrôle [6] très forts, composés de personnes rigoureuses, bien formées et intègres, imprégnées du sens de l'Etat et des règles de fonctionnement d'un Etat moderne et très correctement rémunérées, afin de ne pas donner prise à la corruption ;
- Un Etat ouvert, où existent des passerelles entre secteur public et autres secteurs (privé, universitaire, associatif etc.) pour permettre et encourager des entrées et sorties de la fonction publique ;
- La méritocratie dans le recrutement, dans la progression de carrière et les nominations ;
- La transparence totale dans les nominations et la refonte du système de nomination ;
- A terme, tous les fonctionnaires algériens, quel que soit leur niveau de responsabilité, devront avoir un diplôme universitaire :
    - Pour la haute fonction publique, les fonctions stratégiques et de pilotage, le niveau de diplôme requis devra être compatible avec les standards internationaux, y compris régionaux :

[6] Cour des comptes, Impôts, Douanes, Inspection Générale des Finances, Inspection du travail, Cours d'appel, Cours de cassation, Conseil d'Etat, Cour suprême, Direction de la concurrence et des prix, etc.

- un diplôme de mastère au minimum avec un recrutement dans les meilleures écoles supérieures, ou les meilleures universités algériennes ou étrangères;
- une expérience professionnelle significative, où l'expérience internationale est particulièrement valorisée;
- une ouverture de ces postes à des personnes issues du secteur privé afin d'attirer les meilleurs vers la fonction publique, notamment les ingénieurs, les gestionnaires des capitaux de l'Etat, les membres de cabinets ministériels;
- Pour les meilleurs éléments de la haute fonction publique (Walis, directeurs centraux de Ministères, directions territoriales techniques, cabinets ministériels ou de walis), des parcours d'excellence seront mis en place après les études avec quelques années d'expérience internationale dans des cabinets de conseil de standard international, des cabinets d'ingénierie, des banques d'affaires, les grands organismes internationaux ou des vacations dans les meilleures administrations de pays avec lesquels l'Algérie passera des accords.

- Pour les fonctions intermédiaires, l'essentiel du recrutement se fera par concours et un entretien pour vérifier la motivation et évaluer la personnalité :
  - un diplôme de licence minimum et un complément de formation dans les écoles et instituts de formation des fonctionnaires ; une licence en gestion en complément est un plus ;
  - une expérience professionnelle significative dans le privé ouvre la voie à un concours ou au recrutement dans la fonction publique pour des contrats temporaires. L'ouverture de l'Etat aux salariés du secteur privé, notamment lors des prochaines années où le besoin de renouvellement du personnel d'encadrement de l'administration va être colossal, sera critique ;

La refonte de l'Etat reposera sur deux piliers :

1. La mise en place d'un cadre incitatif et de gestion de carrière basée sur la performance.

- **Mise en place de contrats de performance avec les administrations**, en incluant des critères de satisfaction des usagers (sur la base d'enquêtes de satisfaction notamment) et attention portée à la carrière individuelle et au développement des ressources humaines
  - Chaque administration sera dotée d'un plan de développement articulant une vision, des missions et une organisation afin de réaliser des objectifs clairs ; les différentes entités administratives se focaliseront sur des objectifs différents mais complémentaires afin de couvrir tous les besoins des citoyens et des entreprises
  - Des indicateurs de performance qui seront pris en compte dans le calcul des enveloppes de primes octroyées aux administrations seront mis en place ;

- Des objectifs individuels ou par équipes seront fixés aux membres de la Fonction publique, qui seront alignés sur ceux des administrations auxquelles ils appartiennent, avec la signature de contrats individuels de performance discutés à chaque niveau de l'organisation, de la haute Fonction publique jusqu'aux niveaux d'exécution;
- Une fraction de la rémunération deviendra variable, notamment pour certains postes où la variabilité permet un surcroit de motivation et où la performance peut être mesurée individuellement
- La gestion des carrières individuelles et des parcours dépendra des résultats obtenus par rapport aux objectifs : des résultats positifs consécutifs donneront lieu à une promotion. Des résultats négatifs répétés donneront lieu à un licenciement
- A partir de 50 ans, les membres de la Fonction publique pourront consacrer une partie plus importante de leur temps dans des fonctions de formation au sein d'instituts/écoles spécialisés qui formeront les futurs fonctionnaires ou dans des fonctions dans les services déconcentrés de l'Etat ou des collectivités territoriales ; une limite d'âge sera instaurée à 65 ans
- Pour la haute fonction publique, une évaluation des compétences par un cabinet de ressources humaines de niveau international aura lieu avant la prise de fonction et sera renouvelée régulièrement.
- La fonction publique sera ouverte à la coopération avec des administrations du monde entier afin de bénéficier des « best practices », que ce soit en envoyant des fonctionnaires à l'étranger ou par le biais de programmes de coopération plus continus et ambitieux afin de former rapidement une masse critique d'experts sectoriels
- Elaboration d'une charte de la Fonction publique (en plus du statut), stipulant les droits et devoirs des membres de la Fonction publique (protections, garanties, neutralité envers les orientations politiques et les citoyens), complétera et définira les droits et obligations des cadres de la Nation afin de permettre aux cadres de jouer leur rôle dans la société. Cette mesure s'accompagne de la révision du statut de la Fonction publique dans le but d'améliorer la situation des agents et de rendre l'action de l'Administration publique plus efficiente.

2. Un plan national d'amélioration de l'efficacité de l'Etat et de renforcement des compétences.

- Pour atteindre le niveau requis pour porter le projet de développement, **un projet national de renforcement des capacités de l'administration** sera mis en place et déroulé sur une dizaine d'années:
  - E-government et m-governement

        - Dématérialisation des procédures administratives : tous les documents administratifs et les archives seront scannés, numérisés et l'ensemble des formulaires pour le public seront mis en ligne ;
        - Publication des informations : lois, règlementations, procédures administratives, etc.
        - Publication des rapports d'activité des administrations et études
        - Utilisation systématique des réseaux mobiles et de l'Internet pour informer les citoyens
    - Vaste plan de modernisation des systèmes d'information de l'Etat :
        - l'objectif est de parvenir à la fois à une plus grande informatisation des institutions de l'Etat, et d'assurer à terme une meilleure intégration des systèmes d'information (entre l'autorité fiscale et les chambres de commerce par exemple, le système de sécurité sociale, douanes etc.)
        - un VPN IP de l'administration (Cloud computing public) sera mis en place avec un corps d'ingénieurs informatiques pour le maintenir en condition opérationnelle et assurer un haut niveau de qualité de service (sécurité, gestion de la qualité de service, serveurs de stockage, Datacenter)
    - Plan de renforcement des capacités statistiques de l'Etat :
        - Assurer une collecte d'informations plus large et plus régulière pour éclairer la politique publique (données macro-économiques et micro-économiques)

- **Plan ambitieux[7] de formation des agents de la fonction publique et des cadres de l'Etat :**
    - Disposer d'un diagnostic au niveau national et local. L'état des lieux portera sur la qualification des ressources humaines, la motivation des ressources humaines et les dysfonctionnements issus de l'absence de synergie.
    - Etablir un référentiel des métiers, compétences et connaissances
        - Un tel outil a pour vocation de rendre plus lisible les emplois de l'Etat et les compétences qui leurs sont associées
        - Définir les compétences génériques
            - Compétences de savoir-faire (ex : accueillir, analyser une réglementation, communiquer, argumenter, conseiller, reformuler, instruire un dossier, etc.)
            - Compétences de savoir être (ex : autonomie, initiative, pédagogie, diplomatie, adaptation, etc.)
            - Compétences techniques (ex : marchés publics, BTPH, réglementation, finances, gestion budgétaire, techniques d'accueil, d'animation, etc.)
    - Evaluer le niveau de qualification et de compétences disponibles et requises pour identifier

[7] Une sorte de « Plan Marshal »

les besoins en matière de formation (liés aux objectifs et priorités définis)

- Mettre en place une stratégie nationale de formation reposant sur une analyse complète des besoins en formation menée en collaboration avec les principales parties prenantes. Veiller à ce que cette stratégie nationale de formation soit utilisée pour fixer des priorités de formation (par population, par secteur et par public visé)
  - Mettre en place un cadre de gestion des performances au niveau des collectivités locales avec des objectifs et des priorités. Le cadre de gestion des performances indique à la collectivité locale les moyens de parvenir à une véritable amélioration, par exemple, des services de transports locaux ou de la qualité de l'enseignement dans les écoles primaires.
  - Définir des indicateurs de performance et fixer des cibles et des normes à atteindre en consultation avec la population locale
  - Mesurer les progrès réalisés, publier chaque année les performances
  - Les membres de la fonction publique bénéficieront d'une formation continue, que ce soit des enseignements généraux ou des « soft skills » pour progresser dans leur carrière ou des formations plus académiques afin d'actualiser leur bagage technique, avec un rôle majeur joué par les universités et les écoles de la fonction publique
- Identifier les dispositions institutionnelles appropriées pour mettre en œuvre la stratégie nationale de formation et instaurer une culture de formation continue
  - Développer les capacités de formation au sein de chaque collectivité locale
  - Mettre en place des normes de formation (ex : accréditation de formateurs)
  - Accroître le nombre et la compétence des formateurs
  - Introduire l'usage de méthodes de formation modernes.
- Mettre en place un programme de valorisation pour permettre une amélioration des compétences et faire progresser les carrières.
- Généraliser les mises en disponibilité de quelques années dans le privé, dans le milieu universitaire ou à l'international, permettra également aux fonctionnaires d'avoir une expérience significative hors du secteur public.
- Disposer d'un crédit de formation obligatoire avec un minimum de formation à suivre annuellement (formation professionnelle, spécialisation ou remise à niveau)
- Optimiser la distribution des effectifs en fonction des objectifs de performance des institutions qui auront été définis
- Renforcer le rôle des écoles de formation de fonctionnaires
  - Ces écoles doivent être sous la double tutelle de l'administration centrale (Ministère) ou territoriale (région ou commune) et le ministère de l'enseignement supérieur afin

d'assurer un renouvellement de leurs techniques, enseignements et l'intervention de professeurs d'universités.

- Ces écoles dispensent soit une formation générale aux techniques administratives modernes (droit public, gestion locale, notes de synthèses, finances publiques, politique économique, environnement, urbanisme) soit des formations plus spécialisées (impôts, douanes, trésor public, etc.) complémentaires aux formations universitaires, afin d'assurer une formation professionnelle ou continue en relation avec les responsabilités à assumer.
- Ce sont dans ces écoles que la coopération avec les administrations étrangères et les organismes internationaux sera la plus intense.

CHANTIER 49 : DECENTRALISATION POUR PLUS DE PERFORMANCE, DE PROXIMITE ET DE REDEVABILITE.

Décentraliser l'administration pour rapprocher l'Etat des citoyens, renforcer la redevabilité des institutions et accroître l'efficacité de l'action de l'Etat

La centralisation excessive de l'administration, au-delà de l'inefficacité de l'action publique qu'elle engendre, est un frein à la redevabilité des institutions, en éloignant la décision publique de l'exécution et du contrôle que peut exercer le citoyen. Décentraliser la décision publique et la dépense à des niveaux locaux permettra non seulement de mieux comprendre les attentes des citoyens, d'avoir une plus grande réactivité et efficacité de l'action publique, mais également de responsabiliser davantage les institutions. Cependant, dans un pays ayant besoin de rattraper son retard de développement comme l'Algérie, et compte tenu de la faiblesse actuelle des ressources humaines, maintenir un degré important de centralisation durant la mise en place des nouvelles structures de l'Etat s'avère important. L'administration centrale a besoin de définir la stratégie de développement, la planification et une grande partie de son exécution via les structures déconcentrées. L'e-administration et la m-administration favoriseront le lien et la communication avec les citoyens tout en maintenant une certaine centralisation du service administratif.

Décentraliser l'administration nécessitera de :

- **Créer des régions économiques** : compte tenu de l'importance de la gestion des grandes infrastructures dans les prochaines années, il sera important de créer un échelon régional dévolu uniquement au développement économique (infrastructures de réseau, autoroutes, grandes lignes de chemin de fer, ports à envergure régionale, aéroports principaux, plates-formes logistiques, politique touristique, etc.).
    - Ces régions économiques n'ont pas vocation à devenir une collectivité territoriale avec des élus mais serviront d'échelon administratif où seront concentrées les grandes décisions liées au développement local mais également des ressources humaines de qualité et de moyens matériels locaux pour réaliser des missions de développement
    - Ces régions permettront par ailleurs une meilleure coordination des différents ministères/institutions
- **Révision du découpage territorial administratif**. Réduire le nombre de Wilayas en regroupant certaines d'entre elles selon des critères d'homogénéité sociéconomique, démographique et géographique, ainsi que des critères de taille.
- **Renforcement des prérogatives des APC** :
    - Autonomie de recrutement des collaborateurs et agents communaux (notamment les hauts fonctionnaires parmi un corps commun de fonctionnaires avec les Wilayas et les Daïras)

- Créer des mairies uniques pour les grandes villes pour assurer la cohérence de l'action publique, notamment en termes d'urbanisme, de déploiement des infrastructures et de développement économique. Encadrement strict des prérogatives créant des foyers de corruption pour les confier à des fonctionnaires: foncier, attribution de marchés publics et de licences, etc.
- Renforcement des prérogatives dans le domaine social et associatif.

- **Décentraliser certains postes de dépense et domaines de décision**[8] au niveau des wilayas/régions dans les domaines de l'éducation, la santé, l'investissement public, le développement local, l'action sociale :
  - Créer des incitations au niveau des Wilayas et des APC en fixant des objectifs dans les domaines où elles ont une liberté d'action ;
  - Développer des indicateurs de performance et de qualité des services publics au niveau local sur la base desquels évaluer les Wilayas et les APC.
- **Réduire progressivement la part du financement central dans le budget des collectivités** et créer une véritable fiscalité (voir chantier **2** du thème économie)..

[8] Voir les thèmes éducation et santé où des exemples concrets sont exposés

CHANTIER 50 : REFONTE DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE.

Cette refonte de l'institution présidentielle sera fondée sur l'efficacité de mise en œuvre et de coordination, et sera assise sur des objectifs de performance mesurables, pour en faire le cœur de la conception, de l'exécution et de la coordination des politiques publiques.

L'existence d'un Président de la République élu au suffrage universel direct et d'un Premier ministre crée une situation ambiguë où le Président de la République n'assume pas entièrement la responsabilité des actions gouvernementales et le Premier ministre ne dispose pas totalement de la marge de manœuvre nécessaire pour appliquer le programme du Gouvernement. Dans le même temps, le Premier ministre ne s'autorise pas la possibilité ni de choisir les Ministres composant son gouvernement, ni de définir son propre programme de gouvernement puisqu'il est sensé exécuter le programme présidentiel.

Par ailleurs, la Présidence de la République a, au cours des années, clairement perdu de ses capacités en termes d'analyse, d'études, d'arbitrages sectoriels et de mise en œuvre des politiques publiques. Ceci est d'autant plus critique que la coordination des politiques publiques et de leur mise en œuvre est devenue un enjeu majeur dans notre pays, les différents Ministères et institutions souffrant d'importants défauts de coordination.

Ce chantier comporte trois pans :

1. La refonte du pouvoir exécutif : suppression du poste de Premier Ministre.

Il est urgent de clarifier l'organisation du pouvoir exécutif : le Président de la République, élu au suffrage universel, assumera entièrement la responsabilité des actions gouvernementales et donc la fonction de chef du gouvernement :

- élu par le peuple sur la foi de son programme, il devient ainsi responsable de sa réalisation et comptable de ses actions devant les électeurs; le pouvoir et l'autorité du Président, de même que sa responsabilité, ne seront limités que par la Constitution et le pouvoir qu'elle accorde aux autres institutions de la république ;

- le nombre de mandats du Président de la république sera limité à deux afin de permettre un renouvellement régulier de la classe politique ;

- la fonction de Premier ministre, coordinateur de l'action gouvernementale sous l'autorité du Président mais nommé et démis par le Président, sans disposer de légitimité propre, sera supprimée, car elle n'apporte que peu d'efficacité tout en diluant la responsabilité du Président de la République ;

- le Président sera assisté par un cabinet composé de conseillers chargés de suivre pour lui un secteur gouvernemental ou des dossiers transversaux comme la réforme administrative, la lutte contre la corruption ou le développement rural par exemple. Le cabinet n'a pas de fonction exécutive. Les conseillers sont chargés de procéder aux analyses nécessaires afin d'informer le Président et de lui apporter les éléments nécessaires pour prendre des décisions et prendre des arbitrages.

2. L'organisation de la Présidence de la République autour de cinq Hauts Conseils sectoriels

Au nombre de deux aujourd'hui (le **Haut Conseil de Sécurité** et le **Haut Conseil à l'Energie**—ce dernier sera en outre réactivé), trois nouveaux Hauts Conseils Présidentiels seront mis en place :

- Un **Haut Conseil au Développement Economique et Social** (couvrant les secteurs économiques, les secteurs sociaux ainsi que les secteurs d'infrastructures). Il chapeautera en particulier des comités thématiques tels le Comité National de l'Amélioration du Climat des Affaires. Il sera en charge de la conception des startégies et des politiques publiques ainsi que de la coordination de l'action du gouvernement dans la mise en œuvre des politiques publiques relevant du développement économique, des secteurs sociaux, des infrastructures et de l'aménagement du territoire.

- Un **Haut Conseil aux Services aux Citoyens,** couvrant les questions de l'administration, de la réforme de l'Etat, de la justice, et de la société civile.

- Un **Haut Conseil aux Affaires Politiques et Diplomatiques**.

Ces Conseils seront présidés par des compétences de haut niveau ayant rang de Ministres d'Etat, Conseillers Spéciaux du Président de la République, siégeant au Conseil des Ministres (en tant que Ministres d'Etat), et dirigeant chacun une équipe dédiée chargée d'interagir avec les ministres concernés pour l'analyse des dossiers et les arbitrages à soumettre au Président de la République. Ces équipes seront organisées selon les quatre fonctions stratégiques présentées ci-dessous. En plus de leurs rôles d'interaction continue avec le Gouvernement et de « courroies de transmission » entre ce dernier et le Chef de l'Etat, ces Haut Conseils auront aussi des fonctions prospectives au service du Président. L'INSEG et les autres structures existantes qui ont joué en partie ce rôle dans le passé pourront ainsi être dissoutes.

Aussi, la réorganisation des processus de fonctionnement de la Présidence de la République sera nécessaire, en vue d'atteindre une fluidité et une efficacité dans le traitement des dossiers techniques comparables aux meilleures expériences récentes en la matière (ex. Royaume Uni, Kuwait, Etats-Unis, Malaisie). Le mode opératoire des Hauts Conseils Sectoriels, leurs interactions avec le Gouvernement,

et le processus de traitement des dossiers et de l'information ainsi que la communication interne et externe devra ainsi être définie selon les meilleurs pratiques

3. L'organisation des services de la Présidence autour de quatre unités : pilotage, exécution, suivi et communication.

La mise en place d'une structure de pilotage dédiée au sein de la Présidence de la République dotée d'équipes de haut niveau pour piloter la mise en œuvre du plan de réformes en coordination avec les ministères concernés, appuyer leurs équipes, suivre la mise en œuvre et, surtout, assurer une interface efficace et de qualité entre la Présidence de la République et l'appareil étatique en charge de l'exécution des mesures. Elle sera organisée autour de quatre unités :

- **Une unité de pilotage stratégique et de conseil** : Cette unité est dédiée à la conception et à la formulation des mesures, à la préparation—conjointement avec les ministères concernés, des plans d'actions correspondant à chaque mesure, et à leur mise à jour pour tenir compte des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre. Cette unité conseille et informe le Président sur les progrès réalisés et assure une interface entre ces derniers et les équipes de mise en œuvre pour que les difficultés administratives, légales ou institutionnelles soient rapidement identifiées et levées. Elle est idéalement dirigée par une personnalité de haut rang. Son accès direct et régulier au Président ou au Premier ministre lui donne une légitimité et un crédit auprès des administrations et Ministères en charge de la mise en œuvre des mesures. Cette unité devrait inclure un juriste, un spécialiste des questions administratives et d'organisation de l'Etat (en particulier au niveau local), un économiste et un gestionnaire public expérimentés dans la mise en œuvre des politiques publiques et des questions budgétaires qu'elles impliquent. Elle doit comporter un bon dosage entre expertises du secteur public et de l'administration, et expertise technique acquise dans le secteur économique ou le conseil.

- **Une unité d'appui à la mise en œuvre, de coordination et de facilitation** : cette unité gère la mise en œuvre du plan de mesures. Elle travaille de manière continue avec les responsables des ministères concernés. Elle coordonne la mise en œuvre des mesures, appuie les Ministères pour surmonter les difficultés administratives, légales ou institutionnelles rencontrées. Elle agit aussi en appui aux Ministères en termes d'accès au savoir-faire technique pour la mise en œuvre des mesures. Cette unité serait organisée en petites équipes sectorielles de 2 à 3 experts, qui couvrent les cinq grandes thématiques couvertes par le plan de mesures (développement social ; économie ; infrastructures, urbanisme et logement ; éducation, formation et savoir ; santé publique, réforme de l'Etat et gouvernance publique). Elle a les moyens de mobiliser rapidement de l'expertise technique ou juridique.

- **Une unité de suivi, d'évaluation et de collecte d'informations** : c'est l'unité qui informe l'unité de pilotage et de conseil sur l'état d'avancement des mesures. Elle collecte des informations sur la mise en œuvre effective du plan d'actions, identifie les difficultés rencontrées et mesure les résultats sur le terrain. Elle a accès à tous les démembrements de l'outil statistique national

mais peut faire appel à de l'expertise technique indépendante des administrations, pour mesurer la réalité de la mise en œuvre des mesures sur le terrain. Elle permet aussi d'identifier précisément, où dans l'appareil administratif ou dans le cadre légal et réglementaire se situent les blocages à la mise en œuvre des mesures. Elle doit être constituée d'un expert en suivi et évaluation, ainsi que de spécialistes de l'administration et de gestion qui ont l'expertise pour identifier les difficultés de mise en œuvre et consulter les acteurs de l'administration qui sont en charge de l'exécution des mesures.

- **Une unité de communication et de consultation** : cette unité a deux missions essentielles :
  - D'une part, elle assure la communication interne, vers les ministères et administrations, mais aussi externe vers le public (et l'international), en ciblant notamment les catégories de citoyens bénéficiaires des mesures. Elle assurance la cohérence de la communication autour du projet de réforme.
  - D'autre part elle assure une fonction de veille et d'écoute auprès des citoyens et de la société civile, notamment au travers de processus réguliers de consultation. Cette unité inclurait un spécialiste de la communication stratégique, un spécialiste des relations aux médias, une personne en charge du support internet et des réseaux sociaux, et une personne en charge de l'organisation des consultations.

CINQUANTE CHANTIERS DE RUTPTURE POUR BATIR l'ALGERIE DE 2020

	Leviers		*Chantiers de rupture*
ECONOMIE	*Couper progressivement le cordon de la rente budgétaire à l'horizon 2020 puis 2030 en la réorientant vers les investissements d'avenir*	1	**Engagement constitutionnel pour couper le lien à la rente et l'investir dans l'avenir**
		2	**Grande réforme fiscale**
		3	**Maitrise de la demande énergétique**
		4	**Ciblage des transferts sociaux et nouveaux transferts monétaires**
	Transformer l'environnement de l'entreprise et de l'investisseur pour en faire un climat des affaires des plus attractifs	5	**Environnement des affaires de classe mondiale**
		6	**Quatre ans pour transformer le secteur financier**
		7	**Foncier industriel et économique au service de la diversification**
	Engager la nation dans une stratégie économique volontariste et cohérente pour un nouveau modèle de croissance et de diversification	8	**Nouvelle Politique Industrielle**
		9	**Soutien aux exportateurs et facilitation du commerce**
		10	**Politique d'ouverture cohérente et maitrisée**
	Adopter une nouvelle approche des politiques de l'emploi et de l'informel	11	**Refonte des instruments de soutien à l'emploi**
		12	**Approche nouvelle pour l'informel**
	Changer de manière fondamentale le cadre de gouvernance économique et l'approche de l'Etat en matière de conduite de la politique économique	13	**Refonte du rôle de l'Etat actionnaire et régulateur**
		14	**L'entreprise au cœur du pilotage économique**
		15	**Pilotage économique entièrement remodelé**
EDUCATION	*Mettre le pilotage par la qualité et la performance au cœur de la politique d'éducation, à tous les niveaux*	16	**Responsabilisation et pilotage par la performance du système éducatif**
		17	**Autonomie accrue des établissements**
		18	**Cursus universitaires mieux articulés aux besoins de l'économie**
		19	**Revaloriser la formation professionnelle et technique**
		20	**Complémentarité entre enseignement public et privé**
	Bâtir un système éducatif et de formation plus équitable	21	**Créer de plus grandes incitations à la recherche**
		22	**Réduire les inégalités face à l'école**
	Bâtir un système éducatif plus épanouissant pour les élèves	23	**Meilleure orientation des élèves et passerelles entre différents cursus**
		24	**Nouvelle pédagogie d'enseignement**
		25	**Améliorer les conditions de travail et de vie des étudiants**
SANTE	*Mettre le pilotage par la qualité et la performance au cœur de la politique de santé publique*	26	**Evaluer et contrôler la qualité des soins et la performance**
		27	**Responsabiliser les acteurs et systématiser la contractualisation**
		28	**Gérer et prendre les décisions au plus près du terrain**
	Permettre un accès équitable à des soins sécurisés et de qualité	29	**Redéfinir les modes de gestion et d'approvisionnement des produits de santé**
		30	**Amener le soin au plus près du citoyen et sortir de l'hospitalo-centrisme**
		31	**Réduire le poids de la dépense de santé pour les ménages**
	Construire la complémentarité entre les secteurs public et privé au bénéfice du patient	32	**Donner une place reconnue et contrôlée aux opérateurs privés dans le système de santé**
		33	**Développer un espace 'privé à but non lucratif' pour les priorités de santé publique**
VILLES	*Mettre en œuvre concrètement un véritable aménagement du territoire*	34	**Redonner une cohérence et un équilibre au territoire**
		35	**Mettre en place des gouvernorats pour piloter le rééquilibrage entre agglomérations**
	Redonner une cohérence et un ordre à nos villes et nos villages	36	**Améliorer significativement la qualité de la vie dans les villes et les villages**
		37	**Améliorer l'intégration des citoyens algériens à leur environnement**
CULTURE	*Construire de nouveaux rapports entre l'Etat et les acteurs culturels et œuvrer à la (ré)appropriation de l'espace artistique et culturel par les citoyens*	38	**Augmenter l'offre culturelle et démocratiser son accès**
		39	**Libérer les initiatives et soutenir l'industrie culturelle**
		40	**Assurer la préservation et la valorisation du patrimoine**
GOUVERNANCE	*Faire de la redevabilité et de la responsabilisation de l'Etat et de ses institutions vis-à-vis du citoyen le socle de l'action publique*	41	**Faire de l'Algérie un des pays les plus transparents dans l'action publique**
		42	**Création d'une Agence Indépendante d'Evaluation des Politiques Publiques**
		43	**Faire du Parlement un acteur clé de l'évaluation de l'action de l'Etat**
	Créer un cadre permettant à la société civile de se doter de réels outils de contre-pouvoir	44	**Lever les obstacles qui entravent les libertés publiques**
		45	**Soutenir les associations qui évaluent et responsabilisent l'Etat**
	Lever les obstacles qui entravent l'indépendance et l'autonomie des institutions, au-delà des textes existants qui ne les consacrent qu'en théorie	46	**Mesures pour une indépendance effective et réelle de la Justice**
		47	**Indépendance des autorités de régulation et d'évaluation de l'action publique**
	Transformer l'Etat en catalyseur du développement économique et social par le biais d'institutions d'excellence	48	**Un « Plan Marshall » pour un Etat moderne et légitimé par sa performance**
		49	**Décentralisation pour plus de performance, de proximité et de redevabilité**
		50	**Refonte de la Présidence de la République**