



**sabriprof@hotmail.be**

**sabrikarimprof@gmail.com**

# **Bibliographie.**

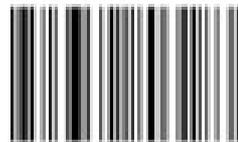
# Bibliographie.

## Management public. Analyse de performances dans le secteur public

L'analyse des performances comparées des services publics constitue un défi primordial pour les pouvoirs publics en général. Cet ouvrage propose des réponses aux questions suivantes : • Comment peut-on donner une définition adéquate au service public, quelles en sont les spécificités en milieu africain et quelles en sont les lacunes ? • Peut-on parler de performance au sein du service public ? Comment peut-on la mesurer et quelles sont les méthodes d'analyse les plus adaptées, les critères et les indicateurs sur lesquels nous pouvons nous baser ? • Peut-on envisager la privatisation ou le partenariat public-privé (PPP) comme solution globale et définitive afin d'améliorer les performances au sein du service public ? • Peut-on parler d'une régulation, proprement dite, dans les pays d'Afrique ? Quel est, d'une part, le rôle que cette régulation doit jouer par rapport à l'amélioration des performances du service public et, d'autre part, quelles sont les raisons qui incitent les régulateurs à se pencher sur les mesures de productivité et d'efficacité ? Cet ouvrage réunit les réponses à ses questions à travers trois études empiriques réalisées auprès de trois secteurs publics.

Pr Karim SABRI Docteur en Sciences Economiques et de Gestion à HEC-Liège. Il a eu son CAP « Certificat d'aptitude pédagogique » et son CAPAES « CAP approprié à l'enseignement supérieur » à l'IFC Jorfoose à Liège. Depuis 2003, il est prof de sciences économiques à la Communauté Française de Belgique. Depuis 2011, il est prof à la FSJES-AS Casablanca.

**NOOR  
PUBLISHING**



978-3-330-80310-3

Management public et performances.

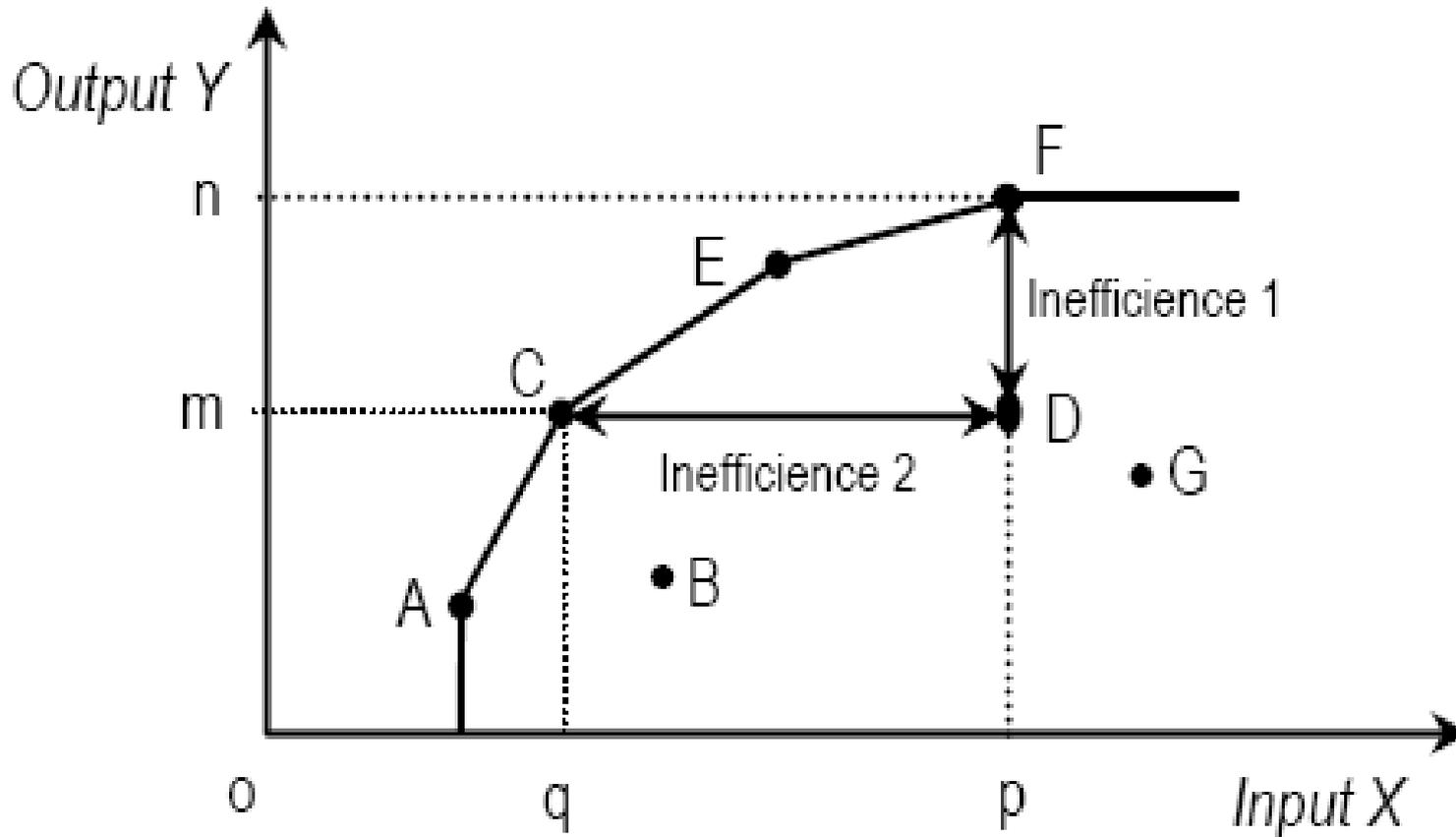


Karim SABRI

Management public. Analyse de performances dans le secteur public

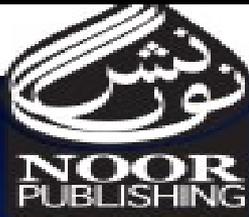
SABRI

## Mesure de l'efficacité technique (en output et en input)



Source : Wélé (2008, p. 126)

# Bibliographie.



Management public et performance.



**Karim SABRI**

**Management public. Analyse de  
performances dans le secteur  
public**

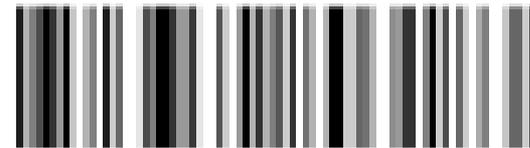
# Bibliographie.

## Management public. Analyse de performances dans le secteur public

L'analyse des performances comparées des services publics constitue un défi primordial pour les pouvoirs publics en général. Cet ouvrage propose des réponses aux questions suivantes : - Comment peut-on donner une définition adéquate au service public, quelles en sont les spécificités en milieu africain et quelles en sont les lacunes ? - Peut-on parler de performance au sein du service public ? Comment peut-on la mesurer et quelles sont les méthodes d'analyse les plus adaptées, les critères et les indicateurs sur lesquels nous pouvons nous baser ? - Peut-on envisager la privatisation ou le partenariat public-privé (PPP) comme solution globale et définitive afin d'améliorer les performances au sein du service public ? - Peut-on parler d'une régulation, proprement dite, dans les pays d'Afrique ? Quel est, d'une part, le rôle que cette régulation doit jouer par rapport à l'amélioration des performances du service public et, d'autre part, quelles sont les raisons qui incitent les régulateurs à se pencher sur les mesures de productivité et d'efficacité ? Cet ouvrage réunit les réponses à ses questions à travers trois études empiriques réalisées auprès de trois secteurs publics.

Pr Karim SABRI, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion à HEC-UiG. Il a eu son CAP « Certificat d'aptitude pédagogique » et son CAPAES « CAP approprié à l'enseignement supérieur » à NFC Jombosse à Liège. Depuis 2003, il est prof de sciences économiques à la Communauté Française de Belgique. Depuis 2011, il est prof à la FSUES-AS Casablanca.

**NOOR**  
PUBLISHING



978-3-330-60318-3

- **Cet ouvrage propose des réponses aux questions suivantes :**
- **Comment peut-on donner une définition adéquate au service public, quelles en sont les spécificités en milieu africain et quelles en sont les lacunes ?**
- **Peut-on parler de performance au sein du service public ? Comment peut-on la mesurer et quelles sont les méthodes d'analyse les plus adaptées, les critères et les indicateurs sur lesquels nous pouvons nous baser ?**
- **Peut-on envisager la privatisation ou le partenariat public-privé (PPP) comme solution globale et définitive afin d'améliorer les performances au sein du service public ?**

- **Peut-on parler d'une régulation, proprement dite, dans les pays d'Afrique ? Quel est, d'une part, le rôle que cette régulation doit jouer par rapport à l'amélioration des performances du service public et, d'autre part, quelles sont les raisons qui incitent les régulateurs à se pencher sur les mesures de productivité et d'efficacité ?**
- **Cet ouvrage réunit les réponses à ses questions à travers trois études empiriques réalisées auprès de trois secteurs publics dans quelques pays d'Afrique.**

# Plan du cours.

EXECUTIVE SUMMARY .....	7
Introduction générale.....	9
Partie I – Cadre conceptuel .....	12
Chapitre 1 - Problématique de la gestion des services publics en Afrique .....	12
Introduction .....	12
1 – Le concept de service public .....	12
2 - Les services publics en Afrique .....	14
3 - Service public et développement en Afrique .....	15
4 – La gestion des services publics en Afrique et le partenariat public privé PPP .....	17
5 - Service public et entreprises publiques en Afrique : question de performance .....	19
6 - Causes de la piètre performance des entreprises publiques en Afrique .....	20
6.1 - Missions multiples et contradictoires.....	20
6.2 - Difficultés financières .....	21
6.3 - Mauvaise gouvernance et autres lacunes .....	22
7 - La qualité du management des entreprises publiques en Afrique : cas du transport ferroviaire .....	27

# Plan du cours.

Chapitre 2 - Missions et objectifs des services publics .....	29
1- Secteur des télécommunications .....	30
1.1 - Télécommunications, monopole naturel ? .....	31
1.2 - Télécommunications et service public .....	32
1.3 - Télécommunications et réglementation du monopole public .....	33
1.4 - Mise en doute des fondements du monopole naturel dans le secteur des télécommunications .....	33
1.5 - Déréglementation et libéralisation des télécommunications .....	34
1.6 - Télécommunications et nouvelle logique du service public .....	35
1.7 - Télécommunications et émergence du service universel .....	37
1.8 - Télécommunications et émergence de la privatisation .....	38
1.9 – Télécommunications, service public ? Logique de privatisation en Afrique .....	38
2- Secteur de la gestion des déchets solides ménagers DSM .....	40
2.1 – Acteurs et réglementation de la gestion des déchets en Afrique .....	41
2.2 – Collecte des déchets en Afrique .....	44
2.3 – Les moyens de transport et de collecte des déchets .....	48
2.4 - Coût de la collecte .....	50
3- Secteur du transport ferroviaire .....	51
3.1 – Problématique de la gestion et de la rentabilité des entreprises ferroviaires en Afrique .....	53
3.2 – Evolutions institutionnelles et transport ferroviaire en Afrique .....	54
3.3 – Missions assignés aux chemins de fer africains .....	60
3.3 - Autres méthodes d'amélioration de l'efficacité des chemins de fer .....	64
3.4 - L'interopérabilité des réseaux ferrés en Afrique .....	64

# Plan du cours.

Chapitre 3 - Les mesures de performances des services publics.....	67
1 – Services publics et doctrine économique .....	67
2 – Définition de la performance et de ses critères dans l'entreprise et le service public ....	68
3 – Pourquoi et comment mesurer la performance des entreprises et services publics ?.....	71
4 – Indicateurs de performance dans le secteur des télécommunications .....	72
4.1- Présentation des indicateurs .....	72
4.2 - Définitions et explications de ces indicateurs.....	74
4.3 - L'analyse des performances dans le secteur des télécommunications : revue de la littérature .....	75
5 – Indicateurs de performance dans le secteur de la gestion des déchets .....	78
5.1 – Une « Bonne » gestion des déchets.....	78
5.2 – Gestion des déchets et indicateurs de performance : revue de la littérature.....	79
6 – Indicateurs de performance dans le secteur du transport ferroviaire.....	82
6.1 - Les indicateurs de performances les plus utilisés .....	82
6.2 – Indicateurs de performance et revue de la littérature .....	84

# Plan du cours.

Chapitre 4 - Les mesures de performances des services publics : choix des méthodes .....	86
1 – L'approche DEA et l'indice de Malmquist .....	86
1.1 – Présentation de la méthode DEA .....	87
1.2 - Les avantages de la méthode DEA .....	88
1.3 - Les limites de la méthode DEA .....	89
1.4 – Quelques applications de la méthode DEA dans le secteur public .....	90
1.5 – La méthode DEA et l'indice de Malmquist .....	91
2 – Les approches multicritère d'aide à la décision .....	102
2.1 – Aide à la décision : tentative de définition .....	102
2.2 – Avantages des approches multicritère d'aide à la décision .....	103
2.3 - Quelques concepts des approches multicritère d'aide à la décision .....	104
2.4 – Aperçu sur quelques méthodes multicritère « ELECTRE, PROMETHEE et JUDGES » .....	109
2.5 - Quelques applications de ces méthodes : revue réduite de la littérature .....	118
2.6 - Justification du choix de ces méthodes .....	119
2.7 - Limites des méthodes multicritère .....	120
2.8. Solutions efficaces différentes dans les deux approches DEA et MCDA .....	121
2.9. Choix du type de critère dans Promethee et des seuils d'indifférence et de préférence dans le contexte africain .....	124

# Plan du cours.

Partie II : Analyse empirique.....	125
Chapitre 1 - Une analyse multicritère dynamique pour le secteur des télécommunications dans le grand Maghreb Arabe.....	126
1- Description du cas.....	126
1.1 – Les télécommunications au Maghreb : état des lieux.....	128
1.2 – Les raisons en faveur de la restructuration de la télécommunication maghrébine. .....	130
1.3 – Les télécommunications dans les pays du Maghreb : cadre réglementaire et politique d’investissements .....	131
2 - Présentation des données et choix des critères et des indicateurs (Analyse de productivité comparée basée sur l’indice de Malmquist).....	138
2.1 - Présentation des données et choix des variables.....	138
2.2 - Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	139
3 - Présentation des données et choix des critères et des indicateurs (Approche multicritère basée sur la méthode PROMETHEE II) .....	142
3.1 - Présentation des données et choix des variables.....	142
3.2 - Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	145
4- Conclusions.....	156
Chapitre 2 - Une analyse multicritère pour la gestion des déchets ménagers solides DMS en Afrique de l’Ouest (cas de la communauté urbaine de Dakar au Sénégal).....	158

# Plan du cours.

1 – Description du cas .....	158
2 – Présentation des données et choix des critères et des indicateurs .....	160
2.1 - Liste des neuf critères choisis et agrégés en trois familles d'objectifs .....	164
2.2 - Signification des critères.....	164
3 – Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	167
4 – Interprétation des résultats en fonction du terrain et de la situation géographique .....	172
4.1 – Du point de vue de la production des DMS .....	172
4.2 – Du point de vue de la collecte des DMS.....	174
4.3 – Du point de vue du traitement des DMS.....	174
5 - Conclusions .....	175
Chapitre 3 - Une analyse multicritère dynamique pour le secteur du transport ferroviaire dans quelques pays d'Afrique du Nord.....	178
1 - Description du cas.....	178
1.1 - Le secteur du transport ferroviaire dans quelques pays d'Afrique du Nord : état des lieux .....	180
1.2 - Le secteur du transport ferroviaire dans quelques pays d'Afrique du Nord : perspectives de développement .....	185
2 - Présentation des données et choix des critères et des indicateurs (Analyse de productivité comparée basée sur l'indice de Malmquist).....	189
2.1 - Présentation des données et choix des variables.....	189
2.2 – Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	191
3 - Présentation des données et choix des critères et des indicateurs (Approche multicritère basée sur la méthode PROMETHEE II).....	194
3.1 - Présentation des données et choix des variables .....	194
3.2 – Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	200
Conclusions .....	204
Conclusion des trois cas .....	205

# Plan du cours.

Partie III : Synthèse des apports de la méthodologie et perspectives de recherche future.....	209
Chapitre 1 – Apports de la méthodologie aux cas et à d’autres cas possibles .....	209
1 – Méthode DEA et l’indice de Malmquist .....	209
2 – Méthodes multicritère : ELECTRE et PROMETHEE .....	209
Chapitre 2 – Problèmes du service public en Afrique, la régulation est-elle la solution ?.....	211
1 - La régulation, tentative de définition .....	211
2 - Origines de la problématique de régulation des secteurs publics .....	213
3 - Quels sont les types de la régulation ? Et quels sont leurs avantages et inconvénients ? .....	215
4 - Autonomie et indépendance du régulateur : une nécessité ?.....	219
5 - Comment, techniquement parlant, peut-on appliquer la régulation dans les services publics en réseau SPR ?.....	222
Chapitre 3 – La régulation en Afrique, échec ou réussite ? .....	223
Chapitre 4 – L’apport de l’approche DEA-Malmquist et des approches multicritère aux régulateurs en Afrique. ....	230
Conclusion générale. ....	232
Liste des abréviations et acronymes.....	235
Liste des tableaux.....	237
Liste des figures.....	240
Bibliographie.....	241
Annexes.....	259

# Guide de rédaction scientifique

- **SABRI. Karim, 2017, Guide d'accompagnement pour mémoires et TFE en sciences économiques et de gestion, Editions Dar Al Qalam, Rabat.**
- Ce guide, que nous présentons, est le fruit d'une collaboration de plusieurs collègues de HEC–Ulg Ecole de Gestion de l'Université de Liège en Belgique.

# Objectifs pédagogiques.

- Service public.
  - Management du service public.
  - Performance dans le secteur public en Afrique.
  - Méthodes d'analyse des performances dans le service public.
- ➔ Article scientifique en lien avec les services publics.

**Merci de votre  
attention et bonne  
chance.**