

Universalité du service public et accueil des usagers : une équation en mutation

El Manaa YAKOUBEN

Centre de recherche en langue et culture Amazighes, Bejaia, Algérie

Maitre de recherche B

e.yakouben@crlca.dz

<https://orcid.org/0009-0002-8569-2845>

Résumé : Cet article analyse les recompositions contemporaines de l'universalité du service public à partir de la relation entre l'administration et les usagers, en considérant l'accueil comme un révélateur de l'effectivité des principes d'égalité, de continuité, d'adaptabilité et d'accessibilité. La recherche adopte une démarche qualitative à dominante juridique et institutionnelle, fondée sur l'analyse doctrinale, normative et documentaire, complétée par un éclairage du contexte algérien à partir de travaux consacrés à la modernisation des services publics administratifs communaux. L'étude montre que l'universalité ne saurait être réduite à la reconnaissance formelle d'un droit d'accès : elle dépend des conditions concrètes dans lesquelles l'utilisateur peut être informé, orienté, accompagné et effectivement pris en charge. La numérisation, la rationalisation administrative et l'évolution des attentes citoyennes transforment ces conditions sans remettre en cause la nature des principes classiques du service public. L'accueil hybride apparaît dès lors comme une modalité privilégiée de conciliation entre efficacité administrative, inclusion et universalité.

Mots-clés : service public, universalité, accueil des usagers, administration publique, modernisation.

Abstract: This article examines contemporary changes in the universality of public service through the relationship between public administrations and users, considering user reception as an indicator of the effective realization of equality, continuity, adaptability and accessibility. The study adopts a qualitative approach with a legal and institutional focus, based on doctrinal, normative and documentary analysis, complemented by an examination of the Algerian context through research on the modernization of municipal public administrative services. It argues that universality cannot be reduced to the formal recognition of a right of access: it depends on the concrete conditions under which users can obtain information, guidance, assistance and effective service delivery. Digitalization, administrative rationalization and changing citizen expectations transform these conditions without altering the nature of the classical principles governing public service. Hybrid reception therefore appears as a relevant means of reconciling administrative efficiency, inclusion and universality.

Keywords: public service, universality, user reception, public administration, modernization.

Introduction

Le service public universel constitue aujourd'hui l'une des expressions les plus significatives de l'évolution contemporaine du droit administratif. Héritier des principes classiques du service public – continuité, égalité et adaptabilité –, il traduit la volonté des pouvoirs publics de garantir à l'ensemble des citoyens l'accès aux prestations jugées essentielles à la satisfaction des besoins collectifs et à la réalisation de l'intérêt général.

Toutefois, les transformations profondes qui affectent l'action publique depuis plusieurs décennies ont conduit à renouveler les modalités d'appréhension de cette notion. La mondialisation des échanges, la diffusion des logiques managériales, les processus de libéralisation de certains secteurs d'activité ainsi que la généralisation des technologies numériques ont modifié les conditions de production et de délivrance des services publics. Dans ce contexte, l'universalité ne peut plus être appréhendée comme la simple reconnaissance juridique d'un droit d'accès aux prestations administratives.

Elle suppose désormais la mise en œuvre de conditions effectives permettant à tous les usagers, indépendamment de leur situation sociale, territoriale ou numérique, de bénéficier des services publics dans des conditions satisfaisantes.

L'accueil des usagers apparaît dès lors comme un révélateur privilégié de cette évolution. Situé à l'interface entre l'administration et le citoyen, il constitue un espace où se matérialisent concrètement les principes d'égalité, d'accessibilité et de continuité du service public. La qualité de l'accueil influence directement la capacité des usagers à exercer leurs droits et participe à la construction de la confiance dans les institutions publiques.

Dans cette perspective, la présente étude se propose d'analyser les recompositions contemporaines de l'universalité du service public à travers la question de l'accueil des usagers. Elle vise, d'une part, à mettre en lumière les fondements conceptuels, doctrinaux et juridiques du service public universel et, d'autre part, à examiner les effets des mutations contemporaines de l'action publique sur les modalités d'accueil et sur l'effectivité de l'accès aux services publics.

1. Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à dominante juridique et institutionnelle. Elle combine une analyse doctrinale, normative et documentaire destinée à appréhender les transformations contemporaines du service public universel à partir de la relation entre l'administration et les usagers. L'analyse mobilise les principes classiques du service public, les évolutions doctrinales relatives à l'égalité et à l'effectivité des droits, ainsi que les travaux consacrés à la modernisation administrative et à la transformation numérique.

Le corpus retenu comprend des ouvrages et articles doctrinaux, des textes juridiques nationaux et internationaux ainsi que des rapports et documents institutionnels relatifs à la qualité, à l'accessibilité et à la transformation numérique des services publics. Les sources ont été retenues selon trois critères : leur pertinence au regard de la problématique, leur autorité scientifique ou institutionnelle et leur capacité à éclairer les conditions concrètes d'accès aux prestations publiques. L'analyse ne vise donc pas à produire une mesure statistique de la satisfaction des usagers, mais à identifier, dans une perspective juridique et analytique, les conditions d'effectivité de l'universalité.

Une attention particulière est accordée au contexte algérien. Celui-ci est éclairé par les dispositifs de modernisation administrative et numérique ainsi que par les résultats d'une recherche antérieure consacrée à la modernisation des services publics administratifs communaux, notamment le cas de la commune de Béjaïa. Ce matériau permet de confronter les développements théoriques aux conditions concrètes de mise en œuvre du service public, sans transformer la présente contribution en enquête empirique autonome.

Le service public universel : fondements conceptuels, doctrinaux et juridiques

Le service public universel occupe aujourd'hui une place centrale dans la réflexion juridique relative aux transformations de l'action publique. Il convient toutefois de distinguer la notion générale de service public de l'exigence d'universalité qui peut caractériser certaines missions et prestations. Le service public constitue une catégorie fondamentale de l'action administrative, tandis que l'universalité renvoie plus

spécifiquement à l'exigence d'assurer un accès aussi large et effectif que possible aux prestations considérées comme essentielles, dans des conditions compatibles avec les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Cette distinction permet d'éviter d'assimiler automatiquement toute activité de service public à un régime d'universalité identique. L'universalité doit ainsi être appréhendée comme une exigence portant sur les conditions concrètes d'accès aux prestations publiques.

L'universalité du service public ne renvoie donc pas uniquement à l'existence juridique d'un service accessible à tous. Elle implique également la mise en œuvre de conditions concrètes permettant à chaque usager de bénéficier effectivement des prestations offertes. Cette évolution marque le passage d'une conception essentiellement formelle de l'égalité vers une approche davantage orientée vers l'égalité réelle et l'effectivité des droits (Chapus, 2016, pp. 623-626 ; Chevallier, 2018, pp. 89-94).

1.1. Les fondements doctrinaux de l'universalité du service public

La doctrine administrative française a largement contribué à la construction de la notion de service public. Dans la perspective développée par Léon Duguit, la légitimité de l'État repose moins sur la souveraineté que sur l'accomplissement de missions destinées à satisfaire les besoins collectifs. Le service public devient ainsi le fondement même de l'action administrative et de la justification de l'autorité publique (Duguit, 1923, pp. 57-65).

Cette conception a été consolidée par la doctrine contemporaine à travers l'identification de trois principes fondamentaux : l'égalité, la continuité et l'adaptabilité du service public. Le principe d'égalité interdit les discriminations injustifiées entre les usagers ; celui de continuité garantit la permanence des prestations essentielles ; enfin, le principe d'adaptabilité permet l'évolution du service en fonction des besoins de la société et des transformations de l'intérêt général (Chapus, 2016, pp. 621-627).

La jurisprudence administrative a largement participé à la consécration de ces principes. L'arrêt Société des concerts du Conservatoire du 9 mars 1951 constitue à cet égard une référence majeure en consacrant le principe d'égalité des usagers devant le service public, devenu l'un des fondements du droit administratif contemporain.

L'évolution doctrinale récente tend à dépasser cette approche classique pour intégrer la dimension sociale du service public. L'universalité apparaît désormais comme un instrument de réalisation des droits fondamentaux et de renforcement de la citoyenneté administrative. Dans cette perspective, l'accès aux services essentiels constitue une condition nécessaire à l'exercice effectif des droits reconnus aux individus et à leur pleine participation à la vie sociale et politique (Chevallier, 2018, pp. 101-104).

1.2. Les fondements juridiques du service public universel

Sur le plan juridique, l'universalité du service public trouve son fondement dans un ensemble de normes constitutionnelles, législatives et internationales qui imposent aux pouvoirs publics des obligations positives en matière d'accès aux prestations essentielles.

En droit algérien, la Constitution de 2020 consacre les principes d'égalité, de justice sociale et de solidarité nationale, qui constituent le socle juridique de l'accès universel aux services publics. Ces principes irriguent l'ensemble de l'action administrative et imposent aux institutions publiques de garantir un traitement équitable des citoyens, indépendamment de leur localisation géographique ou de leur situation sociale.

Ces exigences sont précisées par diverses législations sectorielles relatives notamment à la santé, à l'éducation, à l'eau, à l'énergie ou encore aux services administratifs. L'ensemble de ces textes traduit la volonté de garantir une couverture territoriale équilibrée et une continuité des prestations essentielles.

Le cadre juridique national est par ailleurs complété par plusieurs instruments internationaux relatifs aux droits économiques et sociaux. Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de 1966 reconnaît notamment l'obligation pour les États de mettre en œuvre les conditions nécessaires à l'exercice effectif de certains droits fondamentaux. Cette approche renforce l'idée selon laquelle l'universalité du service public ne saurait être réduite à une obligation formelle mais implique une véritable effectivité de l'accès aux prestations essentielles.

1.3. Les débats contemporains autour de l'universalité du service public

Les transformations récentes de l'action publique ont renouvelé les débats doctrinaux relatifs à l'universalité du service public.

Une première controverse concerne la distinction entre égalité formelle et égalité réelle. Alors que l'égalité formelle garantit un traitement identique des usagers, l'égalité réelle suppose la prise en compte des situations particulières susceptibles d'entraver l'accès effectif aux services publics. Cette évolution conduit à privilégier des politiques publiques différenciées visant à corriger certaines inégalités sociales ou territoriales.

Une seconde discussion porte sur les effets de la privatisation et de la délégation des services publics. Si l'intervention d'opérateurs privés peut contribuer à améliorer l'efficacité et la qualité des prestations, elle soulève également des interrogations relatives au maintien de l'égalité d'accès, de la continuité du service et de la préservation de l'intérêt général.

Enfin, le développement des technologies numériques conduit à repenser les modalités de mise en œuvre du service public universel. La digitalisation offre des perspectives importantes en matière d'accessibilité et de simplification administrative, mais elle crée également de nouveaux risques d'exclusion pour les publics les plus éloignés du numérique. L'enjeu consiste dès lors à concilier innovation technologique et respect du principe d'universalité, afin de garantir l'accès effectif de tous les citoyens aux services publics.

2. Les mutations contemporaines du service public universel

Les transformations qui affectent l'action publique depuis plusieurs décennies ont profondément modifié les modalités d'organisation et de fonctionnement des services publics. La mondialisation des échanges, l'émergence de nouvelles méthodes de gestion publique et la généralisation des technologies numériques ont contribué à redéfinir les rapports entre l'administration et les usagers.

Ces mutations ont entraîné une recomposition progressive de la notion même de service public universel. Alors que celui-ci était traditionnellement appréhendé à travers des critères institutionnels et organiques, il tend désormais à être évalué à partir de sa capacité à répondre efficacement aux besoins des citoyens tout en garantissant l'égalité d'accès aux prestations essentielles.

Dans ce contexte, l'accueil des usagers apparaît comme un révélateur privilégié des transformations contemporaines du service public. Il constitue un espace où se

rencontrent les exigences de performance administrative, les impératifs d'inclusion sociale et les objectifs de modernisation de l'action publique.

2.1. Mondialisation et recomposition du service public universel

La mondialisation constitue l'un des facteurs majeurs de transformation du service public contemporain. L'intensification des échanges économiques, la circulation des modèles administratifs et l'influence croissante des organisations internationales ont profondément modifié les conditions d'exercice des missions publiques. Selon Chevallier, la mondialisation contribue à une redéfinition progressive du rôle de l'État, désormais confronté à des exigences accrues d'efficacité, de compétitivité et de performance administrative (Chevallier, *L'État post-moderne*, LGDJ, 2018, pp. 145-152).

Cette évolution a favorisé la diffusion de nouvelles méthodes de gestion publique inspirées du *New Public Management*. Ces approches reposent sur la recherche de résultats mesurables, l'évaluation de la performance et une plus grande attention portée à la qualité du service rendu aux usagers (Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2017, pp. 25-38). Dans cette perspective, le service public tend à être apprécié non seulement au regard de sa conformité juridique, mais également en fonction de sa capacité à satisfaire les besoins des citoyens.

L'influence de la mondialisation se manifeste également par la diffusion de standards internationaux relatifs à la gouvernance publique. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) encourage ainsi les États à renforcer la transparence administrative, la qualité des services et l'orientation vers l'utilisateur afin d'améliorer la confiance dans les institutions publiques (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 18-23).

Toutefois, ces transformations soulèvent plusieurs interrogations quant à la préservation du principe d'universalité du service public. Comme le souligne Chapus, l'universalité implique que les prestations essentielles demeurent accessibles à l'ensemble des citoyens sans discrimination fondée sur des critères économiques ou territoriaux (Chapus, *Droit administratif général*, 2016, pp. 623-626). Or, les processus de libéralisation et de délégation de certaines missions publiques peuvent parfois favoriser des logiques de rentabilité susceptibles d'entrer en tension avec les exigences d'égalité et de continuité du service public.

Ces préoccupations sont particulièrement visibles dans les secteurs des télécommunications, de l'énergie ou des transports, où l'ouverture à la concurrence a conduit les pouvoirs publics à développer des mécanismes de régulation destinés à garantir le maintien des obligations de service universel (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 105-112).

Ainsi, la mondialisation n'a pas remis en cause l'existence du service public universel, mais elle a transformé ses modalités de mise en œuvre. Cette évolution appelle une distinction entre la transformation des instruments de gestion et celle des exigences juridiques du service public. La recherche de performance peut modifier les procédures et l'organisation administrative, mais elle ne saurait, à elle seule, redéfinir les finalités auxquelles le service public demeure soumis. Un service ne peut être considéré comme performant au seul regard de la réduction de ses coûts ou de l'accélération de ses procédures si ces gains s'accompagnent d'une diminution de son accessibilité pour certaines catégories d'utilisateurs. La performance administrative doit donc être appréciée conjointement à l'égalité réelle d'accès, à la continuité des prestations, à l'accessibilité

territoriale et à la capacité d'accompagnement des publics confrontés à des difficultés particulières. L'universalité ne constitue pas un obstacle à la modernisation ; elle en détermine les conditions juridiques de légitimité.

2.2. Digitalisation et transformation de la relation administration-usager

La transformation numérique constitue aujourd'hui l'un des principaux vecteurs de modernisation des services publics. L'essor des technologies de l'information et de la communication a profondément modifié les modalités d'organisation administrative, les processus de gestion et les relations entre l'administration et les usagers. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique internationale de modernisation de l'action publique visant à améliorer l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services administratifs (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 24-31).

La digitalisation se traduit par le développement de l'administration électronique, la dématérialisation des procédures et la mise en place de plateformes numériques permettant aux citoyens d'effectuer à distance un nombre croissant de démarches administratives. Selon Benyahia, ces transformations contribuent à réduire les délais de traitement, à améliorer la traçabilité des dossiers et à renforcer la transparence des décisions administratives (Benyahia, « La digitalisation de l'administration publique et ses effets sur l'utilisateur », *Revue algérienne de droit public*, n°18, 2022, pp. 52-58).

Cette évolution participe également à une redéfinition profonde de la relation administration-usager. Longtemps fondée sur une logique hiérarchique et bureaucratique, cette relation tend désormais à s'orienter vers une logique de service dans laquelle l'utilisateur occupe une place centrale. Comme le souligne Muller, les administrations contemporaines sont de plus en plus conduites à adapter leurs pratiques aux attentes des citoyens en matière de rapidité, de simplicité et de qualité du service rendu (Muller, *Les politiques publiques*, PUF, 2019, pp. 98-103).

La dématérialisation des procédures offre plusieurs avantages. Elle permet notamment une disponibilité permanente des services administratifs, une réduction des coûts de gestion et une simplification des formalités pour les usagers. Dans de nombreux pays, le recours aux plateformes numériques a favorisé l'amélioration de la qualité des prestations administratives et renforcé la confiance des citoyens dans les institutions publiques (Conseil d'État, *Rapport annuel sur la modernisation des services publics*, 2021, pp. 38-45).

Toutefois, les bénéfices de la digitalisation ne doivent pas occulter les difficultés qu'elle peut engendrer. La doctrine souligne l'existence d'une fracture numérique susceptible de créer de nouvelles formes d'inégalités dans l'accès aux services publics (Hamroun, *La modernisation de l'action publique*, Alger, 2019, pp. 118-122). Les personnes âgées, les populations rurales, les individus peu familiarisés avec les technologies numériques ou disposant d'un accès limité à Internet peuvent rencontrer des obstacles importants dans l'accomplissement de leurs démarches administratives.

Cette problématique renvoie directement au principe d'universalité du service public. Comme l'observent Rivero et Waline, l'égalité devant le service public ne saurait être réduite à une simple égalité juridique ; elle implique également la prise en considération des conditions réelles d'accès aux prestations administratives (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 126-128). Dès lors, une transformation numérique pleinement conforme aux exigences du service public universel suppose la mise en

place de dispositifs compensatoires destinés à accompagner les usagers les plus vulnérables.

L'expérience algérienne illustre cette recherche d'équilibre entre innovation technologique et inclusion administrative. La modernisation progressive des services d'état civil, le développement des plateformes électroniques et les projets de numérisation des collectivités territoriales ont permis d'améliorer l'efficacité administrative tout en maintenant des structures d'accueil physique destinées aux citoyens rencontrant des difficultés d'accès au numérique (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, Thèse de doctorat, Université de Béjaïa, 2025, pp. 241-256).

Ainsi, la digitalisation ne constitue pas une finalité en soi. Elle représente un instrument au service de la modernisation administrative dont la légitimité dépend de sa capacité à renforcer l'effectivité des droits des usagers et à garantir l'accessibilité universelle des services publics. L'enjeu principal réside dès lors dans la conciliation entre innovation technologique, efficacité administrative et respect des exigences fondamentales du service public universel.

2.3. L'utilisateur au cœur de la modernisation du service public

Les transformations contemporaines de l'action publique ont profondément modifié la place de l'utilisateur dans le fonctionnement des services publics. Longtemps considéré comme un simple administré soumis à une relation essentiellement verticale avec l'administration, il est désormais appréhendé comme un acteur à part entière de la gestion publique. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de démocratisation administrative et de modernisation de l'État, caractérisé par une attention croissante portée aux besoins, aux attentes et aux droits des citoyens (Chevallier, *L'État post-moderne*, LGDJ, 2018, pp. 167-173).

Cette mutation est étroitement liée à l'émergence des principes de bonne gouvernance promus par les organisations internationales. Selon les Nations Unies, la qualité de l'action publique repose désormais sur plusieurs exigences complémentaires : transparence, participation citoyenne, responsabilité administrative et efficacité des services publics (ONU, *United Nations E-Government Survey*, 2020, pp. 35-42). Dans cette perspective, l'utilisateur ne constitue plus uniquement le destinataire des politiques publiques ; il devient également un partenaire de leur évaluation et de leur amélioration.

La doctrine administrative contemporaine souligne que cette évolution traduit un changement profond de paradigme. Comme l'observe Pierre Muller, les administrations modernes tendent à développer des mécanismes permettant une meilleure prise en compte des attentes des citoyens dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques (Muller, *Les politiques publiques*, PUF, 2019, pp. 105-110). L'action administrative ne se limite plus à l'application unilatérale des règles juridiques ; elle intègre progressivement une logique d'écoute et de dialogue avec les usagers.

Cette évolution se manifeste notamment par le développement d'outils d'évaluation de la qualité du service public. Les enquêtes de satisfaction, les dispositifs de traitement des réclamations, les consultations publiques et les mécanismes de participation citoyenne permettent aux administrations d'identifier les attentes des usagers et d'adapter leurs prestations en conséquence (Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2017, pp. 120-128). Ces instruments contribuent à renforcer la qualité des services tout en favorisant une plus grande responsabilisation des institutions publiques.

La prise en compte croissante de la satisfaction des usagers s'inscrit également dans une logique de légitimation de l'action administrative. Selon Vandenaabeele et Hondegheem, la qualité de la relation entre l'administration et les citoyens influence directement le niveau de confiance accordé aux institutions publiques et participe au renforcement de la légitimité démocratique de l'État (Vandenaabeele et Hondegheem, « Valeurs et motivations dans l'administration publique : perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, n°115, 2005, pp. 470-474).

Toutefois, cette évolution ne doit pas conduire à assimiler l'utilisateur à un simple client du service public. Plusieurs auteurs mettent en garde contre une transposition excessive des logiques marchandes dans le secteur public. Contrairement à l'entreprise privée, l'administration demeure investie d'une mission d'intérêt général qui implique la prise en compte de valeurs telles que l'égalité, la solidarité et la cohésion sociale (Duguít, *Les transformations du droit public*, 1923, pp. 65-72 ; Chapus, *Droit administratif général*, 2016, pp. 624-627).

L'enjeu consiste dès lors à concilier l'amélioration de la qualité du service rendu avec la préservation des principes fondamentaux du service public. L'utilisateur doit être considéré non comme un consommateur mais comme un titulaire de droits dont l'administration doit garantir l'exercice effectif dans le respect des exigences d'égalité et d'universalité.

Cette évolution prépare directement la question de l'accueil des usagers. En effet, la reconnaissance d'un rôle plus actif du citoyen dans la relation administrative conduit à accorder une importance croissante aux modalités d'information, d'orientation et d'accompagnement mises en œuvre par les administrations. L'accueil apparaît ainsi comme l'un des principaux instruments de concrétisation de cette nouvelle conception de la relation entre l'administration et les usagers.

3. L'accueil des usagers : un critère d'effectivité du service public universel

L'accueil des usagers occupe aujourd'hui une place centrale dans la qualité des services publics. Longtemps considéré comme une fonction matérielle d'information et d'orientation, il est progressivement devenu un élément structurant de la relation entre l'administration et les citoyens. Cette évolution s'explique par le développement des droits des usagers, la recherche de performance et la transformation numérique de l'action publique.

Dans la conception classique du droit administratif, l'effectivité du service public était principalement appréciée à travers le respect des principes fondamentaux d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Toutefois, les mutations récentes de l'action publique ont conduit à élargir cette approche. Comme le souligne Chevallier, la légitimité contemporaine de l'administration repose de plus en plus sur sa capacité à répondre concrètement aux attentes des citoyens et à garantir un accès effectif aux prestations publiques (Chevallier, *Le service public*, PUF, 2021, pp. 95-102).

Dans cette perspective, l'accueil constitue un instrument privilégié de mise en œuvre de l'universalité du service public. Il représente le premier point de contact entre l'administration et l'utilisateur et conditionne souvent l'exercice effectif des droits administratifs. Un accueil défaillant peut compromettre l'accès à une prestation pourtant juridiquement garantie ; inversement, un accueil accessible, intelligible et adapté réduit les obstacles administratifs et facilite l'exercice des droits. L'accueil doit dès lors être

envisagé non seulement comme une fonction organisationnelle, mais comme un lieu d'effectivité du droit d'accès au service public.

La doctrine contemporaine insiste ainsi sur la dimension stratégique de l'accueil dans la modernisation administrative. Selon Rivero et Waline, la qualité de l'accueil participe directement à la réalisation concrète du principe d'égalité devant le service public en permettant une prise en charge adaptée des besoins des différents publics (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 130-133). Cette exigence apparaît d'autant plus importante dans un contexte marqué par la complexification des procédures administratives, la dématérialisation croissante des démarches et la diversification des profils d'utilisateurs.

L'accueil contribue également à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Les travaux consacrés à la gouvernance publique montrent que la perception de la qualité de l'administration dépend largement des interactions quotidiennes entre les agents publics et les utilisateurs. La qualité de l'écoute, la clarté de l'information fournie, la disponibilité des services et la capacité de l'administration à accompagner les citoyens dans leurs démarches influencent directement le niveau de satisfaction et la confiance accordée à l'action publique (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 49-53 ; Conseil d'État, *Rapport annuel sur la modernisation des services publics*, 2021, pp. 45-49).

L'accueil apparaît ainsi comme un espace d'articulation entre les exigences juridiques du service public universel et les impératifs contemporains de modernisation administrative. Son analyse permet de comprendre comment les principes d'égalité, de continuité et d'accessibilité se traduisent concrètement dans la relation entre l'administration et les citoyens.

L'étude de cette question conduit à examiner successivement les différentes formes d'accueil mises en œuvre dans les administrations publiques, leurs apports à l'effectivité du service public universel ainsi que les défis auxquels elles sont confrontées dans le contexte actuel de transformation de l'action publique.

3.1. L'accueil physique : fondement traditionnel de l'accessibilité du service public

L'accueil physique demeure l'une des manifestations les plus visibles du service public. Malgré le développement des technologies numériques et la dématérialisation croissante des procédures administratives, il continue de jouer un rôle essentiel dans la garantie de l'accès effectif des citoyens aux prestations publiques. Il constitue en effet le premier niveau de concrétisation des principes fondamentaux du service public et participe directement à la réalisation de l'objectif d'universalité.

D'un point de vue juridique, l'accueil physique représente l'un des instruments permettant d'assurer l'effectivité du principe d'égalité devant le service public. Si tous les citoyens disposent théoriquement des mêmes droits d'accès aux prestations administratives, l'exercice concret de ces droits dépend souvent de la capacité de l'administration à informer, orienter et accompagner les utilisateurs dans leurs démarches. Comme le souligne Chapus, l'égalité devant le service public ne saurait être appréciée uniquement à travers l'existence formelle de droits identiques ; elle implique également que les utilisateurs soient placés dans des conditions leur permettant d'exercer effectivement ces droits (Chapus, *Droit administratif général*, 2016, pp. 623-626).

L'accueil physique répond particulièrement aux besoins des publics les plus vulnérables. Les personnes âgées, les individus en situation de handicap, les citoyens faiblement instruits ou confrontés à des difficultés linguistiques rencontrent souvent des obstacles dans leurs relations avec l'administration. Dans ces situations, la présence d'agents capables d'expliquer les procédures, de fournir des informations adaptées et d'accompagner les démarches administratives constitue un facteur déterminant de l'accès aux services publics (Llorens, *Droit des services publics*, Dalloz, 2018, pp. 95-98).

La doctrine administrative considère ainsi l'accueil comme une composante essentielle du droit à l'information administrative. Ce droit implique que l'administration mette à la disposition des citoyens les renseignements nécessaires à l'exercice de leurs droits et assure une orientation adéquate des usagers vers les services compétents (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 131-134). L'accueil ne constitue donc pas une simple fonction matérielle ; il participe directement à la garantie des droits administratifs reconnus aux citoyens.

Au-delà de sa dimension juridique, l'accueil physique contribue à renforcer la proximité entre l'administration et les usagers. Les travaux consacrés à la modernisation des services publics montrent que la qualité des interactions humaines demeure un facteur essentiel de confiance institutionnelle. La disponibilité des agents, leur capacité d'écoute et la clarté des informations fournies influencent directement la perception que les citoyens se font de l'administration (Muller, *Les politiques publiques*, PUF, 2019, pp. 113-116 ; Vandenaabeele et Hondegheem, 2005, pp. 472-475).

Cette dimension relationnelle revêt une importance particulière dans le contexte algérien. Les réformes engagées en matière de modernisation administrative ont progressivement conduit à une amélioration des espaces d'accueil, à la simplification de certaines procédures et au développement de dispositifs d'information destinés à rapprocher l'administration des citoyens. Les expériences menées dans plusieurs collectivités locales montrent que la qualité de l'accueil influence directement l'efficacité du traitement des demandes et la satisfaction des usagers (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, Thèse de doctorat, Université de Béjaïa, 2025, pp. 264-278).

L'importance de l'accueil physique apparaît également dans la lutte contre les phénomènes de non-recours aux droits. Plusieurs études ont démontré que la complexité administrative, l'insuffisance de l'information ou les difficultés d'orientation peuvent conduire certains citoyens à renoncer à solliciter des prestations auxquelles ils ont pourtant légalement droit. Dans cette perspective, l'accueil constitue un mécanisme de médiation administrative permettant de réduire les obstacles à l'accès aux services publics et de renforcer l'effectivité des droits sociaux et administratifs (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 53-56).

Ainsi, loin d'être remis en cause par les processus de modernisation numérique, l'accueil physique demeure un élément central du service public universel. Il constitue un instrument privilégié de réalisation des principes d'égalité, d'accessibilité et de proximité qui fondent traditionnellement l'action administrative. Toutefois, l'émergence des technologies numériques a profondément transformé les modalités de la relation administration-usager, conduisant au développement de nouvelles formes d'accueil dont l'analyse s'avère indispensable pour comprendre les mutations contemporaines du service public.

3.2. L'accueil numérique : modernisation administrative et nouveaux enjeux d'inclusion

L'accueil numérique constitue aujourd'hui une composante essentielle de la relation entre l'administration et les usagers. Le développement des plateformes électroniques, des applications mobiles, des services en ligne et des dispositifs automatisés a progressivement transformé les modalités d'accès aux prestations administratives. Cette évolution répond à une double exigence : améliorer l'efficacité de l'action publique et faciliter les démarches des citoyens dans un contexte marqué par l'essor des technologies numériques.

L'accueil numérique présente plusieurs avantages en matière d'accessibilité administrative. En permettant aux usagers d'effectuer leurs démarches à distance, il contribue à réduire les contraintes géographiques et temporelles qui limitaient traditionnellement l'accès aux services publics. Les plateformes électroniques offrent une disponibilité quasi permanente des services administratifs et permettent aux citoyens d'accéder aux informations nécessaires sans se déplacer physiquement vers les administrations compétentes (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 60-64).

Cette évolution participe également à la mise en œuvre du principe d'adaptabilité du service public. Selon la doctrine administrative classique, le service public doit évoluer afin de répondre aux transformations des besoins collectifs et aux mutations de la société (Chapus, *Droit administratif général*, 2016, pp. 628-630). Dans cette perspective, le recours aux technologies numériques apparaît comme une manifestation contemporaine de l'obligation d'adaptation qui incombe aux administrations publiques.

L'accueil numérique favorise en outre une amélioration de la qualité du service rendu. La possibilité de suivre en temps réel l'état d'avancement d'un dossier, de télécharger des documents administratifs ou de recevoir des notifications automatisées contribue à renforcer la transparence de l'action administrative et à réduire l'incertitude souvent associée aux démarches administratives (Conseil d'État, *Rapport annuel sur la modernisation des services publics*, 2021, pp. 41-46).

Les administrations recourent également de plus en plus à des dispositifs d'assistance numérique destinés à accompagner les usagers dans leurs démarches. Les messageries électroniques, les centres d'assistance à distance, les systèmes de prise de rendez-vous en ligne ainsi que les agents conversationnels automatisés constituent désormais des outils courants de la relation administration-usager. Lorsqu'ils sont correctement conçus, ces dispositifs permettent d'améliorer la réactivité administrative tout en facilitant l'accès à l'information (Benyahia, 2022, pp. 59-63).

Toutefois, l'accueil numérique soulève également des interrogations importantes au regard du principe d'universalité du service public. Plusieurs travaux soulignent que la dématérialisation excessive des procédures peut créer de nouvelles formes d'exclusion administrative. Les difficultés d'accès à Internet, l'insuffisance des compétences numériques ou encore certaines situations de vulnérabilité sociale peuvent empêcher une partie de la population de bénéficier pleinement des services en ligne (Hamroun, *La modernisation de l'action publique*, 2019, pp. 124-127).

Ces risques concernent particulièrement les personnes âgées, les populations résidant dans des zones insuffisamment couvertes par les infrastructures numériques ainsi que les citoyens présentant un faible niveau de maîtrise des outils informatiques. Dans ces hypothèses, la substitution intégrale des dispositifs physiques par des procédures dématérialisées pourrait compromettre l'égalité réelle d'accès aux services

publics pourtant garantie par les principes fondamentaux du droit administratif (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 135-137).

La jurisprudence et les rapports institutionnels récents insistent ainsi sur la nécessité de préserver des mécanismes d'accompagnement adaptés aux publics les plus fragiles. L'objectif n'est pas de substituer totalement l'accueil numérique à l'accueil physique, mais de garantir une complémentarité entre les différents canaux d'accès aux services publics afin d'assurer l'effectivité du principe d'universalité (Conseil d'État, 2021, pp. 56-58).

En Algérie, les programmes de modernisation administrative ont permis le développement progressif de nombreux services électroniques dans les domaines de l'état civil, de la fiscalité, de l'enseignement supérieur et des collectivités territoriales. Ces initiatives ont contribué à améliorer la rapidité du traitement des demandes et à renforcer la transparence administrative. Toutefois, plusieurs études soulignent la nécessité de poursuivre les efforts d'accompagnement numérique afin d'éviter que la modernisation technologique ne génère de nouvelles inégalités d'accès aux services publics (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, 2025, pp. 279-291).

Ainsi, l'accueil numérique constitue un outil majeur de modernisation administrative et d'amélioration de la qualité du service public. Son efficacité ne peut cependant être pleinement appréciée qu'à la condition de garantir l'inclusion de l'ensemble des usagers. Cette exigence conduit progressivement les administrations à privilégier des modèles combinant accueil physique et accueil numérique, dans une logique de complémentarité destinée à concilier innovation technologique et universalité du service public.

3.3. L'accueil hybride : vers un modèle conciliant efficacité administrative et universalité du service public

Les mutations contemporaines de l'action publique ont conduit les administrations à développer des formes d'accueil combinant dispositifs physiques et outils numériques. Cette évolution résulte de la nécessité de concilier deux exigences parfois contradictoires : d'une part, l'amélioration de l'efficacité administrative par le recours aux technologies numériques ; d'autre part, le maintien d'un accès effectif aux services publics pour l'ensemble des citoyens, y compris les publics les plus vulnérables.

L'accueil hybride repose sur une logique de complémentarité entre les différents canaux de communication et de prise en charge des usagers. Dans ce modèle, les outils numériques permettent de simplifier les démarches courantes, d'accélérer le traitement des demandes et d'améliorer l'accessibilité des services, tandis que l'accueil physique demeure disponible pour les situations nécessitant un accompagnement personnalisé ou une assistance particulière. Selon l'OCDE, cette approche constitue aujourd'hui l'un des principaux leviers de modernisation des administrations publiques, car elle permet d'associer innovation technologique et inclusion sociale (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 68-72).

Du point de vue juridique, l'accueil hybride apparaît comme une traduction concrète du principe d'adaptabilité du service public. Ce principe impose aux administrations de faire évoluer leurs modes d'organisation afin de répondre aux besoins changeants de la société tout en préservant les garanties fondamentales reconnues aux usagers (Chapus, *Droit administratif général*, 2016, pp. 628-631). La combinaison des différents modes

d'accueil permet précisément d'adapter les services publics à la diversité des situations rencontrées par les citoyens.

L'accueil hybride contribue également à renforcer l'effectivité du principe d'égalité. En effet, si certains usagers privilégient les démarches en ligne pour des raisons de rapidité et de commodité, d'autres continuent de nécessiter un contact direct avec les services administratifs. L'existence simultanée de plusieurs modalités d'accès permet de limiter les risques de discrimination indirecte susceptibles de résulter d'une dématérialisation excessive des procédures administratives (Rivero et Waline, *Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 138-140).

Les expériences menées dans plusieurs pays montrent que les dispositifs hybrides favorisent une amélioration significative de la qualité du service rendu. Les usagers peuvent effectuer certaines formalités en ligne tout en bénéficiant, lorsque cela est nécessaire, d'un accompagnement physique assuré par des agents spécialement formés. Cette organisation permet à la fois de réduire les délais de traitement, de fluidifier les flux d'usagers et de maintenir une relation humaine indispensable à la compréhension des situations individuelles (Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2017, pp. 130-135).

Dans le contexte algérien, plusieurs initiatives illustrent cette évolution vers des modèles hybrides d'accueil. La modernisation des services d'état civil, le développement de plateformes électroniques et les dispositifs de suivi des démarches ont progressivement diversifié les modalités d'accès au service public. L'expérience de modernisation des services administratifs communaux à Béjaïa montre toutefois que la numérisation d'une procédure ne supprime pas, par elle-même, les besoins d'accueil et d'accompagnement. Les usagers ne disposent pas des mêmes équipements, compétences numériques ou possibilités matérielles d'accomplir leurs démarches à distance. La coexistence de canaux physiques et numériques apparaît ainsi moins comme une étape transitoire que comme une condition de l'égalité réelle lorsque les situations des usagers sont différentes (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, 2025, pp. 241-301).

Les résultats observés dans plusieurs collectivités locales montrent que l'efficacité de ces dispositifs dépend largement de leur intégration dans une stratégie globale de modernisation administrative. La simple juxtaposition d'outils numériques et de structures physiques ne suffit pas à garantir l'amélioration de la qualité du service. Une coordination efficace entre les différents canaux d'accueil, une formation adaptée du personnel et une organisation cohérente des procédures apparaissent comme des conditions essentielles de réussite (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, 2025, pp. 292-301).

L'accueil hybride présente également l'avantage de renforcer la résilience des services publics face aux situations exceptionnelles. Les expériences récentes ont montré que la combinaison des outils numériques et des dispositifs physiques permet d'assurer une continuité plus efficace du service public en période de crise sanitaire, de contraintes budgétaires ou de perturbations organisationnelles. Cette capacité d'adaptation contribue directement à la mise en œuvre du principe de continuité qui demeure l'un des fondements du droit des services publics.

Toutefois, le développement de l'accueil hybride ne saurait être envisagé comme une solution purement technique. Son efficacité dépend de la capacité des administrations à

maintenir un équilibre entre performance administrative, proximité humaine et égalité d'accès aux prestations publiques. L'enjeu ne réside pas dans le remplacement progressif de l'accueil physique par des dispositifs numériques plus performants, mais dans l'élaboration d'un modèle d'accueil capable de répondre à la diversité des besoins des usagers.

Ainsi, l'accueil hybride apparaît aujourd'hui comme l'expression la plus aboutie de la modernisation du service public universel. En conciliant les avantages du numérique avec les exigences d'accompagnement humain, il contribue à renforcer l'accessibilité, l'efficacité et l'équité des services publics. Cette évolution conduit naturellement à s'interroger sur les mécanismes permettant d'évaluer la qualité de l'accueil et la satisfaction des usagers, désormais considérées comme des indicateurs essentiels de la performance publique.

3.4. Évaluation de la qualité de l'accueil et satisfaction des usagers

L'amélioration de la qualité de l'accueil constitue aujourd'hui un objectif central des politiques de modernisation administrative. Dans un contexte marqué par l'exigence croissante de performance publique et par l'affirmation des droits des usagers, les administrations sont conduites à mettre en place des mécanismes permettant d'évaluer l'efficacité de leurs dispositifs d'accueil et d'adapter leurs pratiques aux attentes des citoyens.

L'évaluation de l'accueil ne répond pas uniquement à une logique managériale. Elle peut également être appréhendée comme un moyen d'apprécier l'effectivité des principes du service public. Un service peut être juridiquement ouvert à tous tout en demeurant matériellement difficile d'accès pour certaines catégories d'usagers. L'accueil constitue alors un indicateur juridique d'effectivité : l'information renseigne sur la possibilité de comprendre et d'exercer les droits ; l'orientation sur l'accessibilité organisationnelle ; l'accompagnement sur la capacité de l'administration à prendre en compte les situations particulières ; la diversité des canaux sur l'adaptabilité du service. Cette approche permet de relier les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité à leurs manifestations concrètes dans la relation administrative.

La mesure de la satisfaction des usagers s'est progressivement imposée comme un outil essentiel d'évaluation de l'action administrative. Inspirées des méthodes de gestion publique contemporaines, les enquêtes de satisfaction permettent de recueillir les perceptions des usagers concernant la qualité des informations fournies, les délais de traitement, l'accessibilité des services ou encore la qualité des interactions avec les agents publics (Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2017, pp. 140-145).

Ces dispositifs présentent plusieurs intérêts. Ils permettent d'identifier les dysfonctionnements susceptibles d'affecter la qualité du service, de mieux comprendre les attentes des usagers et d'orienter les actions d'amélioration. Selon Muller, la prise en compte des retours des citoyens contribue à renforcer la capacité d'adaptation des administrations et favorise une gestion plus proche des besoins réels de la population (Muller, *Les politiques publiques*, PUF, 2019, pp. 117-120).

L'évaluation de l'accueil repose également sur des indicateurs permettant de relier les performances observées aux principes juridiques applicables. Les délais d'attente et de traitement renseignent sur l'accessibilité et la continuité ; les taux de résolution des

réclamations sur la capacité d'adaptation ; la disponibilité de canaux alternatifs sur l'égalité réelle d'accès ; enfin, la qualité de l'information, l'écoute et l'accompagnement permettent d'apprécier les conditions concrètes d'exercice des droits. Une telle grille évite de réduire l'évaluation à la seule satisfaction subjective et permet d'apprécier l'accueil comme un espace de vérification de l'effectivité du service public (Conseil d'État, Rapport annuel sur la modernisation des services publics, 2021, pp. 60-63).

Toutefois, la doctrine souligne que l'évaluation de l'accueil ne peut être réduite à une simple approche quantitative. Une appréciation exclusivement fondée sur des indicateurs chiffrés risquerait de négliger certaines dimensions essentielles de la relation administrative, telles que la qualité de l'écoute, le respect de la dignité des usagers ou la capacité des agents à prendre en compte les situations individuelles. Comme l'observe Chevallier, la performance administrative ne saurait être dissociée des valeurs qui fondent traditionnellement le service public, notamment l'équité, la solidarité et l'intérêt général (Chevallier, *Le service public*, PUF, 2021, pp. 118-122).

La participation des usagers à l'évaluation des services publics contribue également au renforcement de la légitimité administrative. En associant les citoyens aux processus d'amélioration du service, les administrations développent des formes de gouvernance plus ouvertes et plus transparentes. Cette démarche favorise l'émergence d'une relation de confiance entre l'administration et les usagers, condition essentielle de l'acceptabilité des réformes et de l'efficacité de l'action publique (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 73-76).

Dans le contexte algérien, les démarches d'évaluation de la qualité de l'accueil demeurent en développement, mais plusieurs initiatives témoignent d'une volonté croissante d'amélioration des services administratifs. La mise en place de dispositifs de réclamation, l'introduction progressive d'outils de suivi des demandes et les efforts de modernisation des administrations locales participent à une meilleure prise en compte des attentes des usagers (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, 2025, pp. 305-312).

Ainsi, l'évaluation de la qualité de l'accueil apparaît comme un instrument essentiel de modernisation administrative et d'amélioration continue des services publics. Elle permet non seulement de mesurer la performance des administrations, mais également de renforcer l'effectivité du service public universel en veillant à ce que les prestations offertes répondent réellement aux besoins des citoyens. Cette perspective conduit enfin à examiner les défis contemporains auxquels demeure confronté l'accueil des usagers ainsi que les pistes susceptibles d'en améliorer durablement la qualité.

3.5. Défis contemporains et perspectives d'amélioration de l'accueil des usagers

Malgré les progrès réalisés dans le cadre des politiques de modernisation administrative, l'accueil des usagers demeure confronté à plusieurs défis qui conditionnent l'effectivité du service public universel. Les transformations technologiques, l'évolution des attentes citoyennes et les contraintes organisationnelles imposent aux administrations une adaptation permanente de leurs pratiques afin de garantir un accès équitable aux prestations publiques.

Le premier défi réside dans la conciliation entre modernisation numérique et inclusion administrative. Si la dématérialisation des procédures contribue à améliorer l'efficacité des services publics, elle peut également accentuer certaines formes d'exclusion. Les

inégalités d'accès aux infrastructures numériques, les disparités territoriales et les différences de compétences technologiques continuent d'affecter une partie de la population. Dans cette perspective, l'universalité du service public impose aux administrations de développer des mécanismes d'accompagnement permettant de garantir un accès effectif aux services pour l'ensemble des citoyens (OCDE, *Digital Government Review*, 2020, pp. 78-81).

Le deuxième défi concerne la professionnalisation des fonctions d'accueil. La qualité de la relation entre l'administration et les usagers dépend largement des compétences des agents chargés de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement du public. Les mutations contemporaines exigent désormais la maîtrise de compétences multiples associant connaissances juridiques, capacités relationnelles et maîtrise des outils numériques. Comme le souligne Chevallier, la modernisation du service public repose autant sur l'évolution des structures administratives que sur la valorisation du facteur humain (Chevallier, *Le service public*, PUF, 2021, pp. 123-126).

Un troisième enjeu réside dans la simplification administrative. La complexité des procédures demeure l'une des principales causes des difficultés rencontrées par les usagers dans leurs relations avec l'administration. Plusieurs études démontrent que l'accumulation des formalités administratives peut favoriser les phénomènes de non-recours aux droits et réduire l'effectivité des prestations publiques. La simplification des démarches apparaît ainsi comme une condition essentielle de l'amélioration de l'accueil et du renforcement de l'accessibilité des services publics (Conseil d'État, *Rapport annuel sur la modernisation des services publics*, 2021, pp. 67-70).

Par ailleurs, le développement de l'intelligence artificielle et des technologies d'automatisation ouvre de nouvelles perspectives pour l'accueil des usagers. Les agents conversationnels, les systèmes d'assistance automatisée et les outils d'aide à la décision permettent d'améliorer la disponibilité des services et la rapidité du traitement des demandes. Toutefois, leur utilisation soulève également des interrogations relatives à la protection des données personnelles, à la transparence des décisions administratives et au maintien d'une relation humaine dans les interactions entre l'administration et les citoyens. Plusieurs auteurs rappellent que l'innovation technologique ne saurait conduire à une déshumanisation du service public au détriment des principes fondamentaux qui le fondent (Vedel et Delvolvé, *Droit administratif*, PUF, 2022, pp. 412-416).

Dans le contexte algérien, ces défis s'inscrivent dans un processus plus large de modernisation de l'administration publique. Les réformes engagées en matière de numérisation, de simplification administrative et d'amélioration de la qualité du service témoignent d'une volonté croissante d'adapter les institutions publiques aux attentes des citoyens. Toutefois, la réussite de ces réformes dépendra de leur capacité à préserver l'équilibre entre innovation, proximité et égalité d'accès aux prestations administratives (YAKOUBEN, *Modernisation des services publics administratifs communaux – Cas de la commune de Béjaïa*, 2025, pp. 313-320).

Au-delà de ces enjeux spécifiques, l'avenir de l'accueil des usagers semble s'orienter vers une approche plus personnalisée de la relation administrative. Les administrations sont progressivement conduites à développer des services capables de prendre en considération la diversité des situations individuelles tout en maintenant les exigences d'égalité et de neutralité qui caractérisent l'action publique. Cette évolution traduit le passage d'une logique centrée sur les procédures à une logique davantage orientée vers les besoins des usagers.

Ainsi, les perspectives d'amélioration de l'accueil reposent sur une combinaison entre innovation technologique, simplification administrative, professionnalisation des agents et accompagnement des usagers. L'objectif n'est pas de choisir entre accueil physique et accueil numérique, mais de garantir que le canal utilisé demeure adapté aux besoins et aux capacités de l'utilisateur. L'universalité suppose en définitive que la modernisation élargisse les possibilités d'accès au service public au lieu de créer de nouvelles barrières.

Conclusion

L'évolution contemporaine du service public universel témoigne d'une transformation des modalités d'exercice des principes classiques d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. L'universalité ne peut plus être appréhendée comme la seule reconnaissance abstraite d'un droit d'accès : elle suppose que les conditions concrètes d'accès permettent aux usagers d'exercer effectivement leurs droits, malgré leurs différences de situation sociale, territoriale ou numérique.

L'analyse montre que l'accueil constitue à cet égard un point d'observation privilégié. Situé à l'interface entre l'administration et le citoyen, il ne relève pas d'une fonction purement matérielle. Il conditionne l'accès à l'information, l'orientation, l'accompagnement et, plus largement, la capacité de l'utilisateur à faire valoir ses droits. La principale proposition de cette étude consiste ainsi à appréhender l'accueil comme un indicateur juridique de l'effectivité du service public universel.

Cette proposition permet de relier les principes classiques du service public aux conditions quotidiennes de leur mise en œuvre. L'égalité se vérifie dans la possibilité réelle d'accéder au service ; la continuité dans la disponibilité effective des prestations ; l'adaptabilité dans la capacité de l'administration à diversifier ses modalités d'accueil ; l'accessibilité dans la clarté de l'information et l'accompagnement proposé aux usagers. L'accueil devient ainsi un espace où se vérifie le passage du droit formel au droit effectivement exercé.

Les transformations contemporaines ne sont toutefois pas sans risques. La numérisation, la rationalisation et la recherche de performance peuvent améliorer les délais, la traçabilité et la disponibilité des services, mais elles peuvent aussi produire des formes nouvelles d'exclusion lorsque le numérique devient une condition implicite ou explicite d'accès. L'accueil hybride apparaît dès lors comme une réponse particulièrement adaptée : il associe les gains du numérique au maintien d'une médiation humaine lorsque celle-ci demeure nécessaire.

L'éclairage du contexte algérien, notamment à partir de la modernisation des services administratifs communaux à Béjaïa, confirme que la transformation numérique ne peut être évaluée uniquement à partir du nombre de procédures dématérialisées. Elle doit également être appréciée au regard de l'accessibilité effective des services, de la capacité d'accompagnement des usagers et de la préservation de la proximité administrative. La modernisation n'a de portée universelle que lorsqu'elle élargit réellement les possibilités d'accès au service public.

L'enjeu n'est donc pas de substituer progressivement le numérique au physique, mais de construire une administration capable de proposer le canal approprié à chaque situation. Cette orientation implique la simplification des procédures, la professionnalisation des fonctions d'accueil, la formation numérique des agents et des

usagers, ainsi que le maintien de solutions alternatives pour les personnes qui ne peuvent accéder seules aux services dématérialisés.

Ainsi, l'universalité du service public ne disparaît pas sous l'effet de la transformation numérique ; elle change de modalités d'expression. Les principes demeurent, mais leur effectivité dépend désormais de garanties nouvelles relatives à l'accessibilité numérique, à l'accompagnement humain et à la diversification des canaux. Dans cette perspective, la qualité de l'accueil ne constitue plus seulement un objectif de bonne administration : elle devient l'un des lieux privilégiés où se vérifie juridiquement la capacité du service public à rester effectivement universel.

Références bibliographiques

1- Ouvrages

BENYAHIA, Ahmed, « La digitalisation de l'administration publique et ses effets sur l'utilisateur », *Revue algérienne de droit public*, n° 18, 2022, pp. 45-67.

CHAPUS, René, *Droit administratif général*, tome 1, 16e éd., Montchrestien, Paris, 2016.

CHEVALLIER, Jacques, *L'État post-moderne*, 5e éd., LGDJ, Paris, 2018.

CHEVALLIER, Jacques, *Le service public*, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », Paris, 2021.

DUGUIT, Léon, *Les transformations du droit public*, Armand Colin, Paris, 1923.

LLORENS, François, *Droit des services publics*, Dalloz, Paris, 2018.

MULLER, Pierre, *Les politiques publiques*, 13e éd., Presses Universitaires de France, Paris, 2019.

POLLITT, Christopher ; BOUCKAERT, Geert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 4th ed., Oxford University Press, Oxford, 2017.

RIVERO, Jean ; WALINE, Jean, *Droit administratif*, 28e éd., Dalloz, Paris, 2020.

VANDE NABEELE, Wouter ; HONDEGHEM, Annie, « Valeurs et motivations dans l'administration publique : perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, n° 115, 2005, pp. 463-476.

VEDEL, Georges ; DELVOLVÉ, Pierre, *Droit administratif*, 15e éd., Presses Universitaires de France, Paris, 2022.

YAKOUBEN, El Manaa, *Modernisation des services publics administratifs communaux : Cas de la commune de Béjaïa*, Thèse de doctorat en droit public, Université de Béjaïa, 2025.

2- Rapports et documents institutionnels

CONSEIL D'ÉTAT (France), *Rapport annuel sur la modernisation des services publics*, La Documentation française, Paris, 2021.

OCDE, *Digital Government Review: Digital Transformation of the Public Sector*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 2020.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *United Nations E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*, New York, 2020.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, *Rapport sur la modernisation de l'administration publique en Algérie*, Alger, 2022.

3 - Textes juridiques

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, adopté le 16 décembre 1966, entré en vigueur le 3 janvier 1976.

Constitution de la République algérienne démocratique et populaire, révision constitutionnelle du 1er novembre 2020.

Jurisprudence

Conseil d'État français, *Société des concerts du Conservatoire*, 9 mars 1951, *Recueil Lebon*, p. 151.