

# La politique du Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE) : un modèle de réforme de l'administration publique ?

Professeur Georges Labaki  
Président du Conseil d'Administration de l'ENA

## سياسة وزارة كفاءة الحكومة (DOGE): هل هي نموذج لإصلاح الإدارة العامة؟

البروفيسور جورج لباكبي

في العام 2025، وقّع الرئيس الأميركي دونالد ترامب على الأمر التنفيذي رقم 14176، لينشئ رسمياً إدارة DOGE الأميركية المعروفة باسم وزارة كفاءة الحكومة. أعاد هذا الأمر التنفيذي تسمية خدمة الرقمنة الأميركية السابقة (USDS) - وهي وحدة صغيرة للتحديث التكنولوجي - مع توسيع نطاق ولايتها بشكل كبير لمعالجة

أوجه القصور في البيروقراطية الفيدرالية الأميركية. كُلفت هذه الوحدة، التي حُدّدت ولايتها بـ 18 شهراً، ببرنامج واسع، يهدف إلى تحديث وتبسيط وخفض كلفة الإدارة العامة الأميركية.

ظهرت سياسة كفاءة الحكومة (DOGE)، التي أُعلن عنها في بداية الولاية الثانية للرئيس دونالد ترامب في العام 2025، كواحدة من أكثر مبادرات الإصلاح الفيدرالية طموحاً في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. صُممت هذه السياسة كمحاولة جذرية لإعادة التفكير في كيفية عمل الحكومة الفيدرالية الأميركية، وهدفت إلى تقليل حجم وتكلفة وتعقيد عمل المؤسسات الفيدرالية. تم تكليف إيلون ماسك بقيادة هذه الإدارة العامة وإدخال آليات القطاع الخاص في القطاع العام. صوّر الرئيس ترامب الحكومة الفيدرالية على أنها كبيرة الحجم، ومتأخرة في عالم التكنولوجيا، وتعاني من عجز مالي كبير، ودعّم رأيه بالقول بأن إعادة هيكلة عميقة هي الحل الوحيد لاستعادة كفاءة الإدارة العامة الأميركية. أهم مكونات وزارة كفاءة الحكومة هي: الخفض الجذري في الإنفاق الفيدرالي، تقليص كبير في عدد الموظفين الفيدراليين، تحديث أنظمة المعلوماتية القديمة، خصخصة بعض الوظائف الحكومية، وإلغاء البرامج الحكومية التي تُعتبر غير ضرورية أو مكلفة. أشاد مؤيدو وزارة كفاءة الحكومة بهذه المبادرة باعتبارها خطة تحديث للقطاع العام الفيدرالي الأميركي طال انتظارها، وهي مستوحاة من معايير الكفاءة في القطاع الخاص. على النقيض من ذلك، حدّر معارضو هذه السياسة من أنّ هذه التخفيضات والتعديلات الجذرية سيكون لها عواقب دستورية واقتصادية واجتماعية ضارة، لا سيما بالنسبة إلى الوكالات المسؤولة عن الصحة والسلامة العامة والحقوق العامة للسكان.

17. I. Rebecca, *Bureaucratic Resistance and the Deep State Myth*, Just Security, 18 Oct. 2019, [www.justsecurity.org/66643/bureaucratic-resistance-and-the-deep-state-myth/](http://www.justsecurity.org/66643/bureaucratic-resistance-and-the-deep-state-myth/).
18. J. Marisam, *DOGE's Matrix Structure and Presidential Power*, U. Louisville L. Rev., 2025, Heinonline.
19. Social Security Inspector General Report, *Duplicate and Anomalous Beneficiary Records*, March 2025. <https://oig.ssa.gov/audits-and-investigations/audit-reports/duplicate-beneficiaries-2025>.
20. State Department Audit, *FY2024 Public Diplomacy Grant Recipients*, Office of Grants Oversight, 2024. <https://www.state.gov/reports/public-diplomacy-grants-2024>.
21. UW. Chohan, *DOGE A Public Value Critique*, Available at SSRN 5204583, 2025 - [papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com)

# Bibliographie

1. A. Coll, Redefining Efficiency in the **DOGE** Era : The Value of Equitable Evidence-based Policymaking in Federal Agencies. Harvard Law & Policy Review, 2025.
2. A. Stambac, Silicon governance : Elon Musk and the techno-libertarian crisis in **public administration**, **Administrative Theory & Praxis**, Taylor & Francis, 2025.
3. Brookings, How will we know if DOGE is succeeding ?, <https://www.brookings.edu › articles › how-will-we-kn...>, June 18, 2025.
4. Congressional Budget Office, Federal Deficit and Debt Outlook : Five-Year Trends, January 2025. <https://www.cbo.gov/publication/58921>.
5. C., David A, Deconstructing the Deep State, Subordinate Bureaucratic Politics in U.S. National Security, *Orbis*, vol. 62, no. 8, 2018, [www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0030438718300693](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0030438718300693).
6. Doge.gov Transparency Platform, Quarterly Audit & Accountability Briefing, FY2025 Q4. <https://www.doge.gov/reports/q4-2025-audit-brief>.
7. E. Musk, Public Remarks at National Fiscal Forum, May 3, 2025. Transcript published by the Office of the Doge. <https://www.doge.gov/speeches/musk-national-fiscal-forum-2025>.
8. Elon Musk and Vivek Ramaswamy : The **DOGE** plan to **reform** government, *The Wall Street Journal*, 2024 - [cdn-ceo-ca.s3.amazonaws.com](https://www.wsj.com/articles/elon-musk-and-vivek-ramaswamy-the-doge-plan-to-reform-government-2024)
9. F. , Fukuyama, American Democracy Depends on the 'Deep State', *Wall Street Journal*, 20 Dec. 2019, [www.wsj.com/articles/american-democracy-depends-on-the-deep-state-11576855549](http://www.wsj.com/articles/american-democracy-depends-on-the-deep-state-11576855549).
10. Government Technology Office Reports, Federal IT Modernization Performance Metrics Dashboard, 2025.
11. Gordon, Rebecca, What the American 'Deep State' Actually Is, and Why Trump Gets it Wrong, *Business Insider*, 27 Jan. 2020, [www.businessinsider.com/what-deep-state-is-and-why-trump-gets-it-wrong-2020-1](http://www.businessinsider.com/what-deep-state-is-and-why-trump-gets-it-wrong-2020-1).
12. Government Accountability Office (GAO), Impact of Federal Budget Reductions on Service Delivery, Testimony before the Senate Appropriations Committee, September 2024. <https://www.gao.gov/products/gao-24-604t>.
13. H.s, Shane, Trump's 'Deep State' Revenge, *The Atlantic*, 12 Nov. 2024, [www.theatlantic.com/politics/archive/2024/11/intelligence-agencies-trump-loyalists/680625/](http://www.theatlantic.com/politics/archive/2024/11/intelligence-agencies-trump-loyalists/680625/).
14. Harvard Kennedy, Analyzing DOGE actions one month into Trump's second term, <https://www.hks.harvard.edu › democracy-governance>, February 19, 2025.
15. HIM Smith, **DOGE** and the Future of US Foreign Aid, *Survival*, Taylor & Francis, June July 2025, 2025.
16. Hoover Institution, Musk, DOGE, and Public Ambivalence About Fiscal, <https://www.hoover.org › research › musk-doge-and-p...>, May 27, 2025.

## Conclusion

En conclusion, la politique DOGE représente l'une des tentatives de réforme de l'administration fédérale américaine les plus ambitieuses et médiatisées de ces dernières décennies.

En proposant des réductions d'effectifs, la suppression de certaines agences publiques, la réduction des budgets et la modernisation des systèmes informatiques obsolètes, elle visait à atteindre des gains d'efficacité et des économies significatives.

Elle a également permis d'attirer l'attention sur des inefficacités persistantes et d'inciter les agences à réévaluer leurs processus et leurs structures.

Cependant, la politique DOGE met en évidence des limites importantes et des défis structurels majeurs. Les obstacles juridiques et les résistances institutionnelles ont freiné la mise en œuvre des réformes, tandis que la rapidité de certaines mesures a entraîné des perturbations opérationnelles.

Par ailleurs, une dépendance excessive aux pratiques du secteur privé a révélé les difficultés de transposer directement ces modèles au secteur public, où la responsabilité, la régulation et la continuité des services sont essentielles.

À la lumière de ces éléments, cette politique constitue un enseignement important pour les futures réformes de l'administration publique. Toute tentative d'amélioration de l'efficacité gouvernementale doit concilier ambition et réalisme, impliquer les parties prenantes, s'appuyer sur un cadre juridique solide et privilégier une mise en œuvre progressive.

En définitive, si le DOGE a démontré les avantages d'une réforme audacieuse et non conventionnelle, il souligne également l'importance d'une planification rigoureuse, d'une coopération institutionnelle et d'une utilisation maîtrisée des technologies numériques.

Sa véritable contribution réside autant dans les réformes engagées que dans les enseignements qu'il offre aux décideurs publics souhaitant moderniser l'administration sans compromettre la stabilité institutionnelle, la confiance du public et la qualité des services.



Des organisations d'intérêt public et des syndicats ont intenté une action en justice, arguant que les coupes budgétaires violaient leurs directives opérationnelles, et les contractants ont contesté les annulations. De nombreuses personnes ont alors engagé des poursuites. Le gel des paiements de l'USAID a été temporairement levé par un juge fédéral, mais les coupes ont ensuite été confirmées par une cour d'appel. Ceci démontre la fragilité du fondement juridique du maintien du DOGE.

Afin d'identifier les règles pouvant être suspendues, annulées ou supprimées car non conformes à la loi, le DOGE a adopté une approche méthodique plutôt que les directives sur les procédures administratives. Les réglementations visées étaient celles jugées excessivement contraignantes, notamment celles relatives à la sécurité environnementale, professionnelle et autres. Selon le DOGE, son approche a porté ses fruits car les procédures d'examen classiques des règles sont lourdes et entravent l'efficacité et l'innovation. La réforme réglementaire, en violant les garanties procédurales établies, a été contestée par ses détracteurs, qui l'ont jugée moins légitime et illégale. Le conflit entre la rapidité administrative et le respect des droits de la défense a été l'une des caractéristiques majeures de la politique réglementaire du DOGE.

publique peut favoriser la stabilité économique, renforcer la confiance des investisseurs et renforcer la compétitivité nationale à long terme. Toutefois, les critiques ont fait valoir que des gels d'embauche trop restrictifs risquaient de paralyser les capacités de l'État dans des secteurs critiques tels que le Département de l'Énergie, l'Agence de Protection de l'Environnement et l'Agence de Cybersécurité et de Sécurité des Infrastructures.

A titre d'exemple, une des difficultés d'application du DOGE est l'exigence en février 2025 par Elon Musk des fonctionnaires fédéraux qu'ils justifient leurs fonctions en envoyant par courriel une liste à cinq points de leurs réalisations hebdomadaires, visait à renforcer la responsabilisation, à réduire les effectifs fédéraux et à identifier les postes non essentiels grâce à une analyse potentielle des réponses par l'IA. Cette demande incluait les étapes suivantes :

- La demande : Les employés devaient décrire cinq réalisations spécifiques de la semaine précédente.
- L'ultimatum : Musk a déclaré que l'absence de réponse serait considérée comme une démission.
- La mise en œuvre : Les employés devaient mettre leur responsable en copie et soumettre la liste avant lundi 23h59.
- La controverse et la portée : De nombreuses agences fédérales et l'Office of Personnel Management (OPM) ont initialement considéré la demande comme facultative, ce qui a engendré de la confusion.
- Le constat : La politique a rencontré des problèmes techniques liés aux retours d'e-mails et, en août 2025, la Maison Blanche a officiellement mis fin à cette exigence, revenant à une gestion de la performance propre à chaque agence.

### **e- Les poursuites juridiques**

Le débat juridique et constitutionnel autour du DOGE a constitué une autre dimension essentielle de son émergence controversée. Traditionnellement, les ministères fédéraux sont créés par voie législative ; le Congrès définit leur structure, leur champ d'action et leurs pouvoirs. La création du DOGE par décret présidentiel a donc soulevé un problème conceptuel : comment une entité qualifiée de « ministère » pouvait-elle exister sans autorisation du Congrès ?

Le DOGE a mis en lumière une problématique fondamentale : la volonté de réformes rapides s'est heurtée aux limites institutionnelles, juridiques et politiques.

### **a- La suppression d'agences publiques**

Certaines agences ont fusionné des services, restructuré leurs flux de travail, tandis que d'autres ont reporté la mise en œuvre dans l'attente de décisions juridiques.

### **b- La réduction d'effectifs**

La réduction des effectifs était l'un des principaux objectifs du DOGE qui a mis en œuvre diverses stratégies pour réduire les effectifs, notamment des incitations au départ anticipé à la retraite, des embauches moins importantes, le non-remplacement des employés partants et des licenciements fondés sur des critères d'efficacité. De nombreuses agences ont fait valoir que les réductions d'effectifs violaient les droits des fonctionnaires, et les conventions collectives.

### **c- Les poursuites judiciaires**

De multiples poursuites judiciaires ont été engagées et le parti démocratique et les syndicats se sont mobilisés pour contester les réductions d'effectifs. Ces obstacles ont ralenti les progrès et contraint le DOGE à revoir son calendrier ou à réduire parfois la portée des réformes.

L'interprétation extensive par le DOGE des réglementations relatives à la performance a fréquemment engendré des litiges, malgré la loi fédérale interdisant le licenciement de fonctionnaires pour des raisons politiques. L'une des mesures controversées concernant l'utilisation d'algorithmes dans la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement est l'affirmation selon laquelle l'automatisation et l'intelligence artificielle ont facilité les décisions d'embauche.

### **d- Le problème de l'efficacité du secteur public**

La philosophie économique du DOGE s'inscrit néanmoins dans les recherches établies montrant qu'une efficacité accrue de l'administration

## 8- Critique de DOGE

L'opinion publique américaine reste profondément divisée quant à l'évaluation du DOGE. Ses partisans le saluent comme une réforme ayant permis de préserver les finances publiques, tandis que ses détracteurs affirment qu'il a affaibli le contrat social américain au nom de l'efficacité et de la productivité.

Les réformes devraient s'appuyer sur un cadre législatif clair et être élaborées en partenariat avec le Congrès. En outre, les initiatives du pouvoir exécutif nécessitent un soutien législatif pour garantir leur durabilité.

La collaboration avec le Congrès permettrait d'assurer un financement stable, une clarté juridique et une légitimité politique, favorisant ainsi la continuité des réformes d'une administration à l'autre.

Compte tenu des résultats mitigés du DOGE, il apparaît essentiel, pour les réformes futures, d'adopter des stratégies progressives plutôt que des coupes budgétaires brutales. Une restructuration graduelle permet aux agences publiques de s'adapter, de réorganiser leur personnel et de mettre en œuvre les nouvelles technologies sans perturber les services essentiels.

Cette approche réduit également les contraintes juridiques, les changements progressifs étant plus faciles à justifier sur le plan légal.

Par ailleurs, la modernisation technologique et les systèmes numériques requièrent une formation adéquate ainsi qu'une cybersécurité renforcée. Des programmes pilotes peuvent permettre de tester l'automatisation avant un déploiement à l'échelle nationale, limitant ainsi les risques et garantissant des gains d'efficacité réels.

L'implication des fonctionnaires renforce l'adhésion aux réformes et réduit les résistances. Enfin, la transparence et la responsabilité doivent être consolidées par des rapports clairs, des mises à jour publiques et des évaluations indépendantes.

Ces mesures permettent d'évaluer si les réformes atteignent leurs objectifs et de renforcer la confiance du public, sans compromettre la qualité des services.

De manière générale, une réforme réussie de l'efficacité gouvernementale exige une approche équilibrée et réaliste, tenant compte de la complexité des opérations publiques, impliquant les parties prenantes et assurant une cohérence entre les fondements juridiques et institutionnels.



1D

1 DOGECOIN

KB41524052B

100

ONE HUNDRED DOLLARS

FEDERAL RESERVE NOTE  
KB41524052  
B2



Henry M. Paulson Jr.  
Secretary of the Treasury

THIS NOTE  
FOR ALL DE



des informations dissimulées derrière la complexité des procédures et les lourdeurs bureaucratiques.

Enfin, un élément crucial de la stratégie administrative et politique du DOGE était la transparence totale. Le département mettait à disposition des tableaux de bord en temps réel affichant le nombre de contrats annulés, le nombre d'emplois perdus, les économies réalisées et potentielles pour chaque contribuable.

se sont plaintes de la réduction des services postaux et des retards dans l'infrastructure internet. Les subventions de recherche des universités publiques dans les domaines non scientifiques ont été liées à des contraintes idéologiques surtout l'abandon de la politique de Diversité, Équité et Inclusion. Pour sa défense, Musk affirme qu'« Un gouvernement qui ne peut pas payer ses factures est un gouvernement qui abandonne tout le monde. »

DOGE revendique plus de 175 milliards de dollars d'économies et d'élimination du gaspillage sur cinq ans, principalement grâce à la consolidation des programmes, au recouvrement des fonds frauduleux et à la suppression des agences et fonctions obsolètes. DOGE a également mis en œuvre des réformes budgétaires de grande envergure, notamment la budgétisation à base zéro obligatoire, des audits indépendants des agences et des analyses coûts-avantages obligatoires tous les cinq ans pour tous les programmes récurrents, en permettant de reporter les fonds non-dépensés d'une année budgétaire à l'autre. Quelles que soient les opinions sur les méthodes de Musk, il est indéniable que son passage à la tête de DOGE a profondément marqué la culture de fonctionnement du gouvernement américain. La transparence, autrefois un slogan de campagne, est devenue une politique structurelle. Chaque dollar économisé par le gouvernement fédéral est désormais traçable sur Doge.gov. Chaque contrat comporte des livrables publics. Chaque subvention est accompagnée d'un rapport d'évaluation accessible au public. Les baux gouvernementaux sont publiés avec des comparaisons de marché et les dates de renouvellement.

Il a également fondamentalement changé la façon dont les Américains conçoivent la gouvernance. Alors qu'autrefois le budget était une boîte noire, il est aujourd'hui accessible depuis un smartphone grâce à des visualisations, des explications et des indicateurs de performance. Son administration a forcé le public américain à prendre conscience de l'ampleur



## 7- DOGE : Un tournant audacieux vers la réforme

Le leadership d'Elon Musk au sein du Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE) est devenu synonyme de rupture, de réforme et d'une responsabilité sans faille des deniers publics, de transformation technologique, de réforme budgétaire, de transparence radicale et de l'efficacité du service public. Le mandat de Musk restera sans doute comme l'une des expériences les plus marquantes de l'histoire moderne de l'administration publique américaine. Sous sa direction, les bureaucraties pléthoriques, longtemps à la traîne par rapport au secteur privé, ont été modernisées en profondeur. Des systèmes d'intelligence artificielle ont été déployés pour rationaliser tous les processus, de la détection des fraudes dans les programmes d'aides sociales à l'audit des subventions fédérales. L'équipe de Musk a mis en place des tableaux de bord en temps réel dans toutes les grandes agences, instaurant un niveau de visibilité et de gestion de la performance axé sur des données auparavant inaccessibles.

L'une des réalisations les plus emblématiques de cette transformation est la transparence sans précédent en temps réel. Le site Doge.gov, une plateforme centralisée, permet aux citoyens de consulter les contrats fédéraux, les subventions et les frais de déplacement avec un niveau de détail qui aurait auparavant nécessité un temps beaucoup plus long pour y accéder.<sup>8</sup>

Les audits menés sous la direction d'Elon Musk ont mis au jour des centaines de cas flagrants de délits de gaspillage, d'inefficacité et de fraude. À titre d'exemple, les inspecteurs de DOGE ont découvert que des milliers de défunts figurent sur les listes de bénéficiaires de la sécurité sociale, certains ayant plus de 110 ans et d'autres bénéficiaires remontant jusqu'au XVIIIe siècle.

Une partie importante du travail du DOGE consistait à mettre fin à des subventions et à des contrats non avantageux pour l'administration publique. Des centaines de millions de dollars étaient versés à des personnes fictives et à des programmes qui n'ont jamais été évalués. Des programmes de la radiodiffusion publique ont subi des coupes drastiques. Les parcs nationaux ont connu des pénuries de personnel. Les communautés rurales

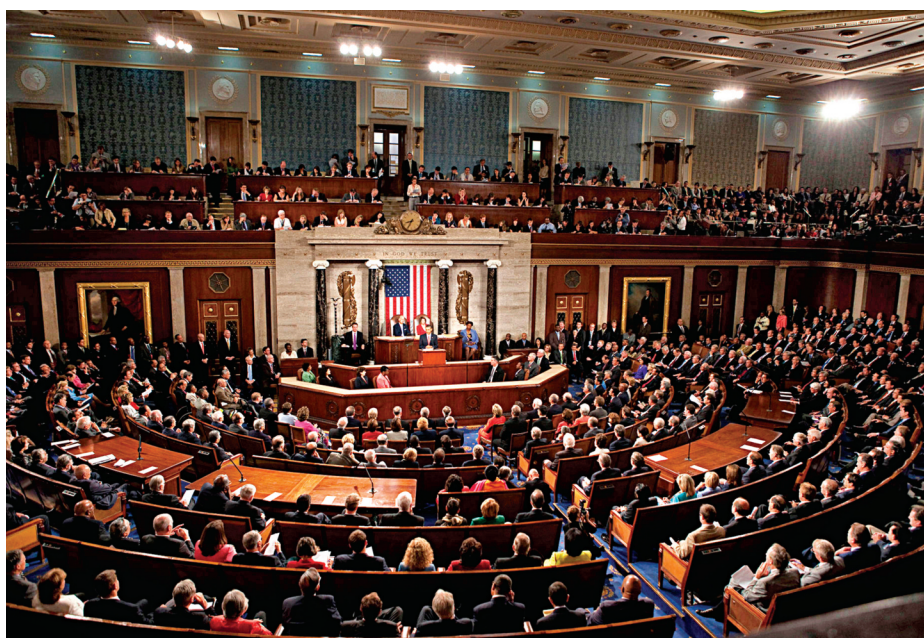
---

8. À titre d'exemple, en date du 8 août 2025, le site annonçait qu'au cours des 5 derniers jours, les agences ont résilié 477 contrats inutiles d'une valeur maximale de 3,4 milliards de dollars et permettant des économies de 1,1 milliard de dollars, dont deux contrats de conseil de l'USDA : (1) 280 000 \$ pour des « consultants en développement de programmes de formation de rangers Asie-Pacifique - Vietnam ».



### c- Impact structurel

Le DOGE a incité les agences fédérales à réévaluer leurs structures, leurs budgets et leurs technologies. Plusieurs ministères ont rationalisé leurs processus, regroupé les services aux fonctions redondantes et mis en œuvre de nouveaux systèmes numériques qui ont permis de réduire les délais de traitement. Les premiers audits ont fait état d'économies, notamment là où les agences ont rapidement adopté l'automatisation et réduit les contrats inefficaces. Ces succès rapides ont démontré que les réformes visant à améliorer l'efficacité pouvaient produire des bénéfices mesurables. Cependant, les efforts déployés pour réduire drastiquement les effectifs fédéraux se sont heurtés à des obstacles juridiques, notamment la protection de la fonction publique, les conventions collectives et les exigences légales en matière d'effectifs minimaux. De nombreuses agences ont résisté aux licenciements, en invoquant que des réductions soudaines de personnel menaceraient des services essentiels tels que la santé publique, la sécurité des transports, la gestion des catastrophes et la protection sociale. Les tribunaux ont émis des injonctions temporaires pour retarder ou bloquer les réductions budgétaires pendant l'évaluation de leur légalité. Ces difficultés ont mis en lumière la complexité d'appliquer des modèles technologiques du secteur privé au sein d'un environnement fédéral complexe, dépendant de la coordination interministérielle et des procédures juridiques. Globalement, le DOGE a influencé les débats publics et politiques sur la taille et le rôle de l'État. Ses partisans ont mis en avant les économies initiales et la modernisation comme preuve de la nécessité et de la faisabilité d'une réforme d'envergure. Ses détracteurs ont soutenu que cette politique privilégiait les coupes budgétaires au détriment de la pérennité, mettant en péril les services essentiels et fragilisant la stabilité gouvernementale. L'opinion publique et les médias sont restés partagés : certains considéraient le DOGE comme une perturbation nécessaire, d'autres comme une expérience irréaliste et juridiquement contestable. Concrètement, le DOGE a démontré à la fois le potentiel et les limites des réformes ambitieuses. Il a stimulé la modernisation et incité les agences à réévaluer leurs pratiques obsolètes.



l'ambiguïté juridique du DOGE et son impact parfois contestable a mis en lumière des tensions persistantes entre innovation et structure constitutionnelle, réforme et continuité, efficacité et expertise.

En créant une entité de type ministériel par décret, l'administration a court-circuité les voies législatives traditionnelles, soulevant des questions quant à la séparation des pouvoirs et à la légitimité des lois. Pourtant, cette approche reflète une tendance récurrente dans la gouvernance américaine : la mise en place stratégique d'organisations exécutives semi-formelles destinées à surmonter l'inertie bureaucratique et à atteindre des objectifs politiques dans des délais rapides.

L'intervention du DOGE a favorisé une approche plus rigoureuse et centralisée des marchés publics et de la modernisation, alignant ainsi la bureaucratie fédérale sur les meilleures pratiques contemporaines en matière d'administration publique. De plus, en introduisant des mécanismes standardisés d'évaluation des performances et de responsabilisation, le DOGE a renforcé une culture de gouvernance axée sur les résultats, en accord avec les principes de la Nouvelle Gestion Publique. Si certains critiques ont exprimé des inquiétudes quant à un éventuel excès de zèle ou à des perturbations opérationnelles, les faits montrent que le DOGE a accéléré des réformes essentielles qui, autrement, auraient pu s'enliser dans l'inertie bureaucratique traditionnelle.

guidait sa prise de décision privilégiait les programmes non essentiels au détriment des programmes essentiels. Cela était particulièrement vrai pour les initiatives que le public considérait comme contraires aux objectifs du gouvernement ou politiquement insignifiantes. Le DOGE a commencé par examiner les dépenses sans lien avec les projets DEI, l'aide étrangère et la défense. La lenteur des réformes fédérales précédentes, telles que la Commission Grace de Reagan, était mal perçue par le DOGE, qui imposait un calendrier serré. Le ministère estimait qu'en agissant rapidement, même au risque de rendre la loi ambiguë, des changements pourraient être apportés avant que les institutions ne s'unissent pour s'y opposer.

## **b- Impact juridique**

Malgré son appellation de ministère, le DOGE ressemble davantage à un groupe de travail. L'administration a défendu l'initiative en affirmant que le DOGE ne constituait pas un ministère régulier, mais plutôt un organe consultatif et de contrôle interne au sein du pouvoir exécutif. En outre, la création d'organisations exécutives informelles ou semi-formelles n'est pas sans précédent par le pouvoir exécutif américain s'inscrivant dans la légitimité administrative et les normes constitutionnelles.

L'intervention du DOGE visait donc à surmonter des obstacles administratifs structurels profondément ancrés en imposant une direction centralisée aux efforts de modernisation, chose rarement possible en raison de l'autonomie bureaucratique traditionnelle et de la capacité du pouvoir exécutif à contourner les obstacles législatifs traditionnels et à imposer une restructuration rapide.

De telles réformes pourraient conduire à une amélioration de la prestation de services, et à des économies substantielles en réduisant la fragmentation et la duplication de l'administration publique.

Le DOGE fonctionnait simultanément comme un mécanisme de contrôle bureaucratique, une autorité de modernisation numérique, un outil de discipline budgétaire et un instrument politique.

Sur le plan institutionnel, le DOGE a révélé une tendance à la restructuration administrative centrée sur l'exécutif, à un moment où les débats sur l'État profond s'intensifiaient à l'échelle nationale américaine. Cependant,

justification des embauches, notamment pour les postes administratifs et de soutien susceptibles de faire l'objet de redondances.

### **a- Impact économique**

Sur le plan économique, l'impact du DOGE fut vaste. Le contrôle renforcé des opérations fédérales et la consolidation des contrats permirent de réaliser des économies substantielles en éliminant les programmes redondants, en réduisant les frais administratifs et en rationalisant les procédures d'acquisition. En imposant des mécanismes d'examen centralisés, le DOGE visait à réduire les inefficacités, à maîtriser les dépenses fédérales et à renforcer la discipline budgétaire. La gestion des effectifs, sans doute l'un des domaines d'intervention les plus importants du DOGE, a eu des répercussions économiques et administratives considérables. Le mandat du DOGE, qui consistait à réglementer les embauches et à imposer une stricte obligation de rendre des comptes en matière de performance, a exercé de nouvelles pressions sur les agences fédérales chargées de fonctions complexes de réglementation, de recherche scientifique et de cybersécurité. Si l'administration a justifié ces mesures comme étant nécessaires pour limiter la croissance des effectifs, réduire les inefficacités et « professionnaliser » la fonction publique fédérale. Ainsi, le DOGE est parvenu à ralentir, voire à réduire, les embauches pour les postes administratifs. La tension entre l'efficacité en matière de réduction des coûts et le maintien d'une solide expertise institutionnelle est devenue une caractéristique déterminante des premiers mois de DOGE, révélant l'équilibre délicat nécessaire lorsque des réformes administratives tentent d'optimiser les structures du personnel sans compromettre la capacité stratégique.

Les promoteurs du DOGE affirmaient avoir permis au gouvernement fédéral d'économiser des milliards de dollars en examinant et en résiliant des contrats jugés superflus, obsolètes ou idéologiquement incompatibles. Le ministère de l'Éducation a ainsi résilié 89 contrats pour un montant total de 881 millions de dollars et 29 programmes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) pour un montant d'environ 101 millions de dollars. De plus, selon le département d'État, 83 % des programmes de l'USAID, dont une subvention de 2,63 milliards de dollars à Gavin, l'Alliance du Vaccin, ont été supprimés. Le DOGE estimait les économies à 1,75 milliard de dollars. Le modèle qui

## **6- LE DOGE : un changement radical**

La création du Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE) a introduit un changement radical et atypique dans la réforme de l'administration américaine à la croisée du pouvoir exécutif, de la gouvernance numérique, de la restructuration bureaucratique et de l'élaboration des politiques économiques. Le DOGE représentait la tentative la plus ambitieuse du gouvernement fédéral d'imposer une supervision centralisée à un vaste paysage bureaucratique décentralisé, traditionnellement régi par une combinaison de mandats statutaires, d'autonomie des agences et de pouvoirs budgétaires du Congrès. Le décret exécutif 14176, qui a officialisé la création du DOGE, lui a conféré le pouvoir d'examiner, de restructurer et d'optimiser les opérations des agences fédérales, le positionnant non seulement comme un organe d'évaluation interne, mais aussi comme un mécanisme capable d'exercer une influence directe sur les pratiques d'embauche, l'attribution des contrats, les mécanismes d'approvisionnement et les cadres de gouvernance numérique. Cette centralisation stratégique incarnait une approche de la réforme administrative pilotée par l'exécutif, rompant avec le modèle historique des efforts de modernisation progressifs initiés par le pouvoir législatif. Au contraire, le DOGE illustre un modèle d'ingénierie administrative plus autoritaire et vertical, dans lequel le président américain utilise son pouvoir exécutif pour réorganiser les structures fédérales internes et les aligner sur des objectifs politiques plus larges, court-circuitant ainsi les voies plus lentes de l'approbation du Congrès. Ce faisant, le DOGE a mis en lumière la capacité du pouvoir exécutif à façonner les fonctions internes de l'État administratif par la réorganisation, le contrôle et la gestion de la performance, même sans législation habilitante explicite. Ce contexte institutionnel plus large constitue le fondement de la compréhension du DOGE.

D'un point de vue bureaucratique, l'une des premières interventions de cette initiative a consisté à restructurer les processus de recrutement, historiquement lents et souvent incohérents d'une agence à l'autre, en imposant des critères de sélection plus stricts, des niveaux d'approbation supplémentaires et des indicateurs de performance. Les agences ont dû se conformer à de nouvelles directives internes encadrant le rythme et la



Elon Musk définit l'« État profond » comme une bureaucratie enracinée, non élue et souvent occulte au sein du gouvernement fédéral, des réseaux d'entrepreneurs et du secteur associatif. Il soutient que ce système entrave la volonté démocratique, engendre des dépenses excessives, entrave la réalisation des objectifs du président, favorise un biais idéologique pour le dépeindre sous un jour négatif et exerce un parti pris idéologique contre les dirigeants conservateurs.

Elon Musk a vivement critiqué certaines agences fédérales, en particulier l'USAID, dénonçant un gaspillage massif des fonds et utilisant les fonds à des fins idéologiques. L'approche de Musk consiste à démanteler radicalement ces structures en licenciant un grand nombre de fonctionnaires, en réduisant fortement leurs budgets et en y intégrant des technocrates pour moderniser les technologies et les bases de données fédérales.

Musk accuse l'état profond en recourant à la manipulation sociale pour obtenir le consentement des citoyens.

Pour Elon Musk l'« État profond » comprend non seulement les fonctionnaires fédéraux, mais aussi un réseau complexe d'entrepreneurs privés qui profitent des dépenses excessives du secteur public. Il s'agit notamment des principaux entrepreneurs dans les secteurs de la défense, des technologies et de fournitures de matériaux divers. Et des institutions financières ayant un accès privilégié aux dépenses et aux politiques gouvernementales.

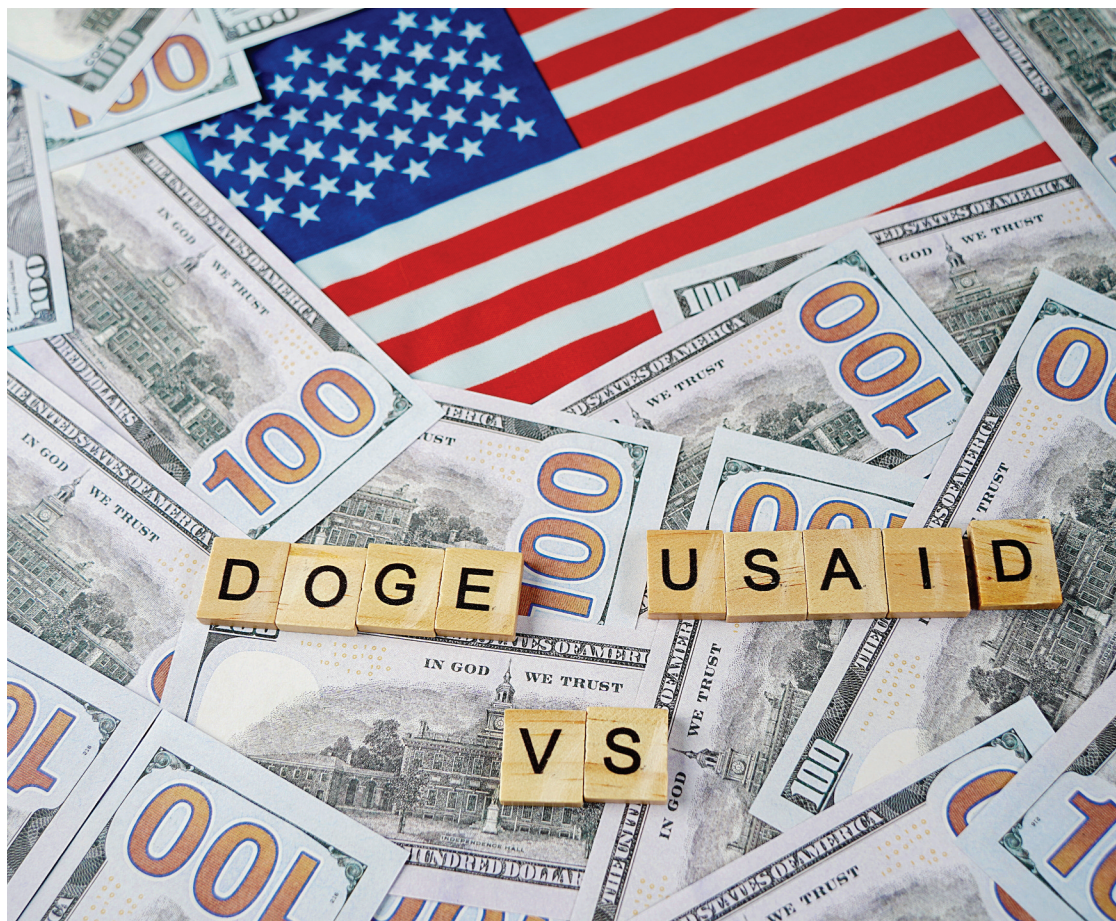


imposant une suspension de 90 jours de l'aide publique au développement américaine afin d'évaluer l'efficacité des programmes et leur cohérence avec la politique étrangère des États-Unis. Le décret précisait que l'aide pourrait être reprise avant la fin de cette période de 90 jours, sous réserve d'un examen mené par le secrétaire d'État, en consultation avec le Bureau de la gestion et du budget. Le 7 février 2025, la quasi-totalité des 10 000 employés de l'USAID étaient en congé forcé, et fin février 2025, 90 % des contrats et subventions de l'agence étaient annulés. Un effectif réduit subsistait, et le secrétaire d'État Marco Rubio fut nommé administrateur par intérim, mais, dans les faits, l'USAID pratiquement cessé d'exister. Rubio annonça l'annulation de 83 % des programmes de l'USAID, la dissolution de l'agence et le transfert des activités restantes au département d'État.<sup>7</sup>

### **b- L'État profond**

L'expression « État profond » ou « administratif » désigne un réseau clandestin de bureaucrates, d'agents du renseignement et de militaires profondément enracinés dans leurs fonctions, agissant indépendamment des dirigeants élus pour influencer la politique gouvernementale. Ce réseau exercerait une influence considérable sur la politique et la prise de décision nationale, malgré l'absence de mandat législatif formel. Popularisé par le président américain Donald Trump, le terme, souvent qualifié de « marais de Washington », entraverait le fonctionnement du pouvoir politique élu. Les membres de l'État profond ne détiennent aucun pouvoir législatif traditionnel. En revanche, ils peuvent exercer une influence sur l'armée, sur les dirigeants du Congrès ou sur d'autres aspects de la gouvernance. Les membres de l'État profond sont généralement peu connus du grand public, et leur contrôle s'exercerait de manière subtile et confidentielle. Ils contournent la délégation de pouvoirs pratiquée depuis les débuts de la République quand le premier Congrès américain avait délégué à Alexander Hamilton la tâche d'éponger la dette nationale contractée pendant la guerre d'Indépendance.

7. VO Afrique, L'Administration Trump supprime 83 % des programmes de l'USAID, <https://VAOAfrique.com>, consulté le 2 mars, 2026.



## 5- Evaluation

### a- La dissolution de l'USAID

Créée en 1961 par le président John Kennedy, l'Agence des États-Unis pour le développement international, ou USAID, était le plus important fournisseur d'aide alimentaire au monde et le principal vecteur de l'aide étrangère américaine. L'USAID gérait des milliards de dollars de dépenses<sup>6</sup>, elle a servi pendant des décennies de vecteur d'influence américaine et d'aide étrangère. Dès les premiers jours de l'administration Trump, le président américain a promulgué un décret présidentiel intitulé « Réévaluation et réalignement de l'aide étrangère des États-Unis »,

6. L'Agence a dépensé près de 21,7 milliards de dollars en 2024, USAID Facts, 2024.



de contrôle étaient généralement intégrés aux agences publiques. Cependant, les agents externes de DOGE disposaient de pouvoirs plus étendus et d'une autorité présidentielle directe. Leur présence suscitait des inquiétudes quant à une éventuelle violation des réglementations établies, qui distinguent le contrôle administratif du contrôle politique. Le DOGE défendait néanmoins ce modèle, arguant qu'il était indispensable pour surmonter ce qu'il percevait comme une inertie institutionnelle et découvrir la réalité du terrain concernant les dysfonctionnements des agences. Le style de gestion du DOGE était fortement influencé par les idées du secteur privé relatives aux nouvelles technologies et aux moyens d'améliorer l'efficacité.

## 4- Mise en œuvre de la politique

La mise en œuvre de la politique DOGE a nécessité une approche non conventionnelle au-delà des procédures administratives traditionnelles en bénéficiant du soutien direct du Président américain. Au lieu de suivre les voies bureaucratiques traditionnelles, le DOGE s'est appuyé sur des décrets présidentiels et des directives administratives rapides pour imposer des changements. Cette approche a permis d'obtenir rapidité et visibilité, mais a également engendré des tensions avec des agences habituées à des processus plus lents et juridiquement plus contraignants. Parmi les premières mesures, on peut citer la réalisation d'audits à grande échelle des agences fédérales afin d'identifier les programmes redondants, les budgets excessifs et les chevauchements de compétences. Ces audits ont permis d'établir des « tableaux de bord d'efficacité » pour chaque agence, orientant les réductions d'effectifs, les réductions budgétaires et les suppressions de programmes. Parallèlement, le DOGE a encouragé les agences à adopter de nouveaux indicateurs de performance inspirés du management du secteur privé, axés sur des résultats mesurables, une simplification des structures administratives et une responsabilisation stricte en cas de retards ou de dépassements de coûts. La modernisation technologique était au cœur de cette stratégie. Le DOGE a lancé des initiatives pour remplacer les systèmes numériques obsolètes par le *cloud computing*, l'automatisation, l'intelligence artificielle et les bases de données intégrées. Cette transition était essentielle pour maintenir les opérations et pallier les réductions d'effectifs, l'automatisation devant prendre en charge de nombreuses tâches administratives, et de traitement des données. La mise en œuvre s'est heurtée à des obstacles importants, en particulier des résistances juridiques et bureaucratiques. La structure organisationnelle principale du DOGE reposait sur de petits groupes d'agents collaborant étroitement avec les agences fédérales. Ces équipes de quatre personnes pouvaient examiner les flux de travail, les bases de données et les procédures financières en vigueur au sein de l'agence. Elles étaient chargées d'identifier le gaspillage, les dépenses inutiles et autres inefficacités, et d'apporter rapidement les ajustements nécessaires pour aider le DOGE à atteindre ses objectifs. Dans la tradition de l'administration fédérale, et les approches intégrées de ce genre sont rares. Dans la pratique, les inspecteurs généraux et les organes



cette politique menace des millions d'emplois, suscitant l'opposition des syndicats, du parti Démocrate et des associations de défense des droits des fonctionnaires du secteur public. Ces groupes affirment que des coupes drastiques compromettraient les fonctions essentielles de l'État, violeraient les droits des fonctionnaires et saperaient le savoir-faire institutionnel.

Le Congrès joue également un rôle important dans le fonctionnement du secteur public car il approuve la nomination des hauts fonctionnaires, vote le budget de l'administration fédérale et exerce un contrôle sur les fonctionnaires à travers la procédure des *hearings*.<sup>5</sup> Toutefois, il existe une grande opposition entre Républicains et Démocrates sur le DOGE. Les premiers soutiennent cette initiative comme un effort de modernisation nécessaire, tandis que les seconds la considèrent comme un abus de pouvoir qui contourne le pouvoir législatif.

Le secteur privé constitue une autre catégorie importante de parties prenantes, notamment les entreprises technologiques, les prestataires de services, les sociétés de conseil qui pourraient bénéficier de la réduction des dépenses publiques et de la bureaucratie. À titre d'exemple, l'accent mis par le DOGE sur la transformation numérique et l'automatisation offre aux entreprises privées la possibilité de prendre en charge des fonctions traditionnellement assurées par des fonctionnaires fédéraux. Enfin, le grand public représente une partie prenante indirecte, mais essentielle. Si les contribuables peuvent se féliciter des économies réalisées grâce à la réduction d'effectifs et à la simplification des procédures administratives, ils dépendent également des agences fédérales pour leur sécurité, leur santé et leur bien-être. Enfin, la perception du public et la couverture médiatique façonnent le contexte politique dans lequel le DOGE évolue, influençant ainsi sa dynamique et sa viabilité à long terme.

---

<sup>5</sup> Les auditions en commissions au Sénat.



### 3- Parties prenantes

La politique du DOGE implique directement un large éventail de parties prenantes dont les intérêts, les responsabilités et l'influence varient considérablement. Au cœur de cette politique se trouvent le pouvoir exécutif et la Maison Blanche, qui l'ont initiée et défendue. Le président Donald Trump a confié la tâche à Elon Musk et Vivek Ramaswamy, principaux acteurs de la réforme, conférant au DOGE une visibilité politique et une grande autorité managériale. Leurs décisions et leurs choix ont fortement influencé la mise en œuvre de cette politique au sein des agences fédérales.

Les fonctionnaires fédéraux et les syndicats de la fonction publique constituent un autre groupe d'acteurs majeur. Avec des réductions d'effectifs pouvant atteindre 75 % ou des suppressions totales d'agences publiques,

superflus, à fusionner les agences aux mandats redondants et à réaffecter les ressources publiques aux fonctions essentielles.

Un second objectif majeur était de moderniser le fonctionnement de l'État grâce à la mise à jour des systèmes informatiques, à l'intelligence artificielle, aux outils administratifs automatisés et à une restructuration numérique à grande échelle. En effet, de nombreuses agences fédérales utilisaient des systèmes obsolètes, ce qui rendait les processus administratifs lents, coûteux et sujets à des erreurs. Le programme DOGE considérait la modernisation technologique comme un fondement indispensable à la réduction des effectifs fédéraux. La justification de ces objectifs reposait sur la conviction que le gouvernement fédéral était devenu trop important, trop bureaucratique et trop réfractaire au changement. Les partisans du DOGE soutenaient que l'application des principes de gestion du secteur privé – tels que l'optimisation des opérations, les indicateurs de performance rigoureux et une restructuration rapide – permettrait de réduire le gaspillage et d'améliorer la productivité de l'État. Ils insistaient également sur les avantages budgétaires à long terme liés à la réduction des dépenses publiques et à l'abandon des modèles administratifs traditionnels. Cependant, ses détracteurs estimaient que ce raisonnement simplifiait à l'excès les réalités de la gouvernance publique. En outre, de nombreux services essentiels ne peuvent être automatisés ou regroupés sans compromettre le bien-être public, sans compter les problèmes juridiques concernant les statuts de la fonction publique qui limitent ces coupes drastiques. Les objectifs du DOGE reflètent une vision ambitieuse de la réforme de l'État, fondée sur la conviction que seul un changement radical peut corriger des décennies d'inefficacité.

Le DOGE s'est également fortement impliqué dans la supervision de la modernisation numérique, la Maison Blanche soulignant que l'une de ses missions principales était d'accélérer la transition du gouvernement fédéral vers une cybersécurité efficace, des systèmes cloud consolidés et des plateformes numériques intégrées dans le but de renforcer la discipline bureaucratique en introduisant des indicateurs, des mécanismes de contrôle des coûts et d'évaluation des performances inspirés du secteur privé. Les premières actions de DOGE s'inscrivaient directement dans cette perspective.

exécutive.<sup>2</sup> Des interrogations ont émergé concernant le pouvoir du DOGE de démanteler des programmes, de licencier du personnel ou d'annuler des contrats, mettant en lumière des risques constitutionnels et opérationnels potentiels sans qu'il soit possible de l'en empêcher.<sup>3</sup>

DOGE est conçu pour fonctionner avec un contrôle exécutif renforcé, en conseillant et supervisant les agences passant outre les contraintes bureaucratiques des ministères et des agences fédérales. Il vise ambitieusement à mettre en œuvre rapidement des changements radicaux, avec une date butoir fixée à 2026, coïncidant symboliquement avec le 250<sup>e</sup> anniversaire de la création des États-Unis. La création du DOGE répondait à des préoccupations de longue date visant l'inefficacité, la duplication des programmes et la désuétude des procédures administratives. À titre d'exemple, l'administration a constaté que de nombreux contrats et subventions fédéraux manquaient de transparence et que le patrimoine immobilier public était souvent sous-utilisé.

Ses partisans ont salué l'initiative comme une modernisation attendue depuis longtemps. Par contre, ses détracteurs ont remis en question son fondement juridique, la faisabilité de réductions d'effectifs massives et les risques encourus par les services publics au niveau de leur efficacité. Comparée aux réformes précédentes, telles que l'Examen national de la performance<sup>4</sup> de l'ère Clinton, le DOGE représente une tentative de restructuration fédérale bien plus radicale.

## 2- Objectifs et justification

La politique DOGE s'articulait autour d'un objectif central : accroître l'efficacité du gouvernement fédéral américain. Son principal levier pour y parvenir était la réduction des effectifs fédéraux, justifiée par la nécessité de réduire les coûts de main-d'œuvre, de supprimer les postes redondants et d'accélérer la transition vers l'automatisation et la rationalisation des structures administratives. Parallèlement à ces réductions d'effectifs, le programme DOGE vise à supprimer les programmes jugés inutiles et

---

2. Executive order.

3. Généralement des membres du parti démocrate.

4. National Performance Review.



## 1- Le contexte de la politique DOGE

En 2025, le président Donald J. Trump a signé le décret 14176 le 20 janvier, créant officiellement le Service DOGE des États-Unis, plus connu sous le nom de Département de l'efficacité gouvernementale. Ce décret a rebaptisé l'ancien Service numérique des États-Unis (USDS) - une petite unité de modernisation technologique – en élargissant considérablement son mandat afin de remédier aux inefficacités systémiques de la bureaucratie fédérale américaine. Cette unité, dont le mandat a été fixé à 18 mois, s'est vu confier un vaste programme visant à moderniser les systèmes informatiques et logiciels fédéraux, à rationaliser les structures bureaucratiques, à réduire les redondances administratives et à accélérer la modernisation. En érigeant l'USDS en une entité centrale de supervision axée sur l'efficacité au sein du Bureau exécutif du président, l'administration a cherché à consolider son autorité en matière de réforme administrative au sein du pouvoir exécutif, tout en instaurant une obligation de résultats dans l'administration fédérale. Le décret exigeait que chaque agence fédérale crée une « équipe DOGE », composée d'au moins quatre personnes issues des services techniques, des ressources humaines, du

service juridique et de la direction, afin de coordonner avec le DOGE la mise en œuvre des initiatives de réforme. Ces équipes conféraient au DOGE un large pouvoir opérationnel, notamment l'accès aux systèmes informatiques des agences publiques, aux données non classifiées, ainsi que l'autorité d'examiner et de restructurer les contrats, d'imposer des gels ou des réductions des embauches et de réévaluer les réglementations au sein des agences fédérales. Malgré sa désignation en tant que « département », le DOGE n'était pas un organisme de niveau ministériel et n'avait pas été créé par une loi du Congrès ; il avait été formé uniquement par l'autorité



coûteux. Les partisans de DOGE ont salué cette initiative comme un plan de modernisation attendu depuis longtemps, s'inspirant des normes d'efficacité du secteur privé. En revanche, ses détracteurs ont averti que de telles coupes drastiques pourraient avoir des conséquences constitutionnelles, économiques et sociales néfastes, notamment au sein des agences responsables de la santé, de la sécurité et du bien-être général de la population. DOGE offre un éclairage pertinent sur la tension entre efficacité administrative et devoirs régaliens de l'État.

---

# LA POLITIQUE DU DÉPARTEMENT DE L'EFFICACITÉ GOUVERNEMENTALE (DOGE) : un modèle de réforme de l'administration publique ?

Professeur Georges Labaki  
Président du Conseil d'Administration de l'ENA

---

## Introduction

Annoncée au début du second mandat du président des États-Unis Donald Trump en 2025, la politique du Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE) est apparue comme l'une des initiatives de réforme fédérale les plus ambitieuses du début des années 2020. Conçue comme une tentative radicale de repenser le fonctionnement du gouvernement fédéral américain, cette politique visait à réduire la taille, le coût et la complexité opérationnelle des institutions fédérales. Elon Musk fut chargé d'insuffler la rigueur du secteur privé à l'administration publique et d'entamer une rupture radicale avec la gouvernance bureaucratique traditionnelle.<sup>1</sup> Le Président Trump dépeignait le gouvernement fédéral comme pléthorique, technologiquement obsolète et financièrement en déficit, et soutenait que seule une restructuration profonde pouvait rétablir l'efficacité de l'administration publique américaine. Ses principaux volets comprenaient une réduction drastique des dépenses fédérales, une diminution des effectifs fédéraux, la modernisation des systèmes informatiques obsolètes, la privatisation de certaines fonctions gouvernementales et la suppression des programmes jugés redondants ou

---

1. Pilotée par Elon Musk et Vivek Ramaswamy, cette politique ambitionnait de réduire les dépenses publiques et de rationaliser les prises de décision dans la bureaucratie. Vivek Ramaswamy a quitté le Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE) le 20 janvier 2025 afin de se préparer à une éventuelle candidature au poste de gouverneur de l'Ohio.