

Lecture socio-historique sur les raisons de l'échec des institutions publiques algériennes

Socio-historical reading on the reasons for the failure of Algerian public institutions

Lebsir Chahrazed ^{1*}

¹ Université de Constantine 02, Chahrazed.lebsir@univ-constantine2.dz

Date de réception: 2023-01-18 Date de révision: 2023-02-07 Date d'acceptation: 2023-04-27

Résumé

Pour approfondir la recherche théorique sur les raisons de l'échec des institutions publiques algériennes, cet article analyse la relation interactive entre les mutations en Algérie d'une part, et au sein de l'institution d'autre part, et sa relation avec son efficacité. Il est nécessaire d'aborder le cadre historique de sa création, son développement et le changement de ses méthodes de gestion, ce qui a sans nul doute eu une réflexion sur ses travailleurs ainsi que leur niveau de performance.

L'institution publique est une partie intégrante de l'État algérien sur le plan politique, économique ou social. Les mutations structurelles et fonctionnelles dans ces institutions ont constitué l'écho des mutations majeures qu'a connu l'Algérie. Aussi, comment les différents facteurs politiques, économiques et sociaux ont limité son efficacité, affectant la croissance et la continuité de ces institutions. Nous avons, donc, examiné la différence entre ce qui était accordé aux institutions en théorie et sur le terrain, puis nous avons lié tout cela aux données internes et aux pressions externes qui ont empêché l'institution publique d'atteindre ses objectifs et l'ont conduit au fiasco.

Mots clés : L'institution, L'institution publique, L'institution Algérienne, Non- efficacité.

Abstract

To deepen the theoretical research on the reasons of the failure of Algerian public institutions, this article analyses the interactive relationship between the mutations in Algeria on the one hand, and within the institution on the other and how this relates to its effectiveness. It is necessary to address the historical framework of its creation, its development and the change in its management methods, which undoubtedly had a reflection on its workers as well as their level of performance.

The public institution is an integral part of the Algerian state, whether politically, economically or socially. The structural and functional changes in these institutions have echoed the major changes experienced by Algeria. And have shown how different political, economic and social factors have limited its effectiveness, affecting the growth and continuity of these institutions. We, therefore, looked at the difference between what was granted to the institutions in theory and in practice, and then we related all this to the internal data and the external pressures, which prevented the public institution from achieving its objectives and led to a fiasco.

keywords : The institution, The public institution, The Algerian institution, Non-efficiency

Corresponding author * Lebsir Chahrazed, Chahrazed.lebsir@univ-constantine2.dz

1. Introduction:

Dans cet article, nous allons tenter d'identifier les facteurs majeurs et de déterminer les causes qui rendaient l'institution inefficace. Dans ce contexte, les causes et les facteurs ont la même signification, le même sens. Nous allons également traiter toutes les entreprises publiques algériennes sans distinction et ce relativement à leur champ d'activité. Nous entendons par entreprise publique algérienne, l'entreprise autogérée, les sociétés nationales possédées par l'État algérien et tous les offices et organismes de l'État. Mais avant de présenter la naissance de l'entreprise publique algérienne, son développement et son fonctionnement ou sa gestion, nous présenterons la politique algérienne car l'entreprise été chargée d'exécuter la grande partie de cette politique.

2. La Politique Algérienne

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie est devenue un pays socialiste avec un parti politique unique, le FLN (Front de Libération National). En mars 1963, l'État algérien promulgua un décret qui définit les biens vacants en stipulant : "toutes les entreprises à caractère industriel et commercial et financier qui, à cette date, ont fait l'objet d'une constatation de vacance de propriété ou dont l'activité a cessé ou est anormalement exploitée de façon justifiée". (Bouyacoub, s.d, p. 33)

Pour faire fonctionner ces biens vacants, on introduit la méthode de l'autogestion ; une gestion collégiale composée d'un directeur nommé par l'État et un comité de gestion est élu par l'assemblée générale des travailleurs de l'entreprise ou de la ferme agricole et un conseil des travailleurs élu aussi par l'assemblée des travailleurs. (Bouyacoub, s.d, p. 33)

Le comité de gestion comprend entre 3 à 11 membres dont les deux tiers doivent être travailleurs dans la production. (Bouyacoub, s.d, p. 34)

L'Autogestion englobe au début trois secteurs économiques : agricole, industriel et commercial. En 1962, le secteur agricole était le plus important, et ce secteur était divisé en deux : le secteur autogéré et un autre secteur dit coopératif, mais les deux secteurs s'auto-gèrent généralement de la même façon : un directeur nommé par l'État et un comité de gestion. En 1971, avec l'introduction d'une nouvelle politique économique, "le pouvoir politique, dans le cadre de la mise en œuvre de la Révolutionnaire Agraire, a

privilegié la coopération au détriment de l'autogestion, l'interprétation a été vite faite selon laquelle l'autogestion était condamnée." (BENACHENHOU, s.d, p. 180)

Cet article porte sur la gestion de l'entreprise publique algérienne, mais avant de présenter celle-ci, nous présentons d'abord les grandes lignes de la politique socialiste algérienne.

3. Orientation de la Politique Socialiste Algérienne

Dès l'indépendance en 1962, le discours politique socialiste était en vogue et le socialisme tentait le haut du pavé dans le secteur économique public. Le secteur économique est marginalisé, et les dirigeants politiques algériens au pouvoir ne cessaient de vanter les mérites du socialisme et de critiquer le régime libéral économique capitaliste tout en qualifiant le capitalisme de l'exploitation de l'homme par l'homme. (Front de Libération Nationale, Charte Nationale, 1976, p. 21)

La constitution de 1976 affirme que l'option socialiste en Algérie est irréversible l'homme (Front de Libération Nationale, Constitution, 1976, p. 14); et la révolution socialiste algérienne "vis à la suppression de l'exploitation de l'homme par l'homme ". (Front de Libération Nationale, Constitution, 1976, p. 14)

La politique économique algérienne vise à réaliser un développement économique indépendant vis-à-vis du marché mondial et de ses aléas désastreux.

La politique socialiste, quant 'à elle, vise à développer le pays car l'Algérie est un pays sous-développé et a établi toute une politique de développement économique, social et culturel, et mis en œuvre des plans : plan triennal (1967-1969), plan quadriennal (1970-1973), plan quadriennal (1974-1977).

4. L'Entreprise Publique Algérienne

L'État algérien hérita de quelques entreprises de l'ère coloniale, comme l'entreprise autogérée, Société EGA (Électricité et Gaz d'Algérie) / SONELGAZ (Société nationale de l'Électricité et du Gaz). L'Algérie socialiste a nationalisé certaines entreprises privées et crée des entreprises d'État dites sociétés nationales comme la SONATRACH (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures), SNTF (Société Nationale des

Transports Ferroviaires)...etc. En somme, en 1980, l'Algérie possédait 41 entreprises publiques.

5. Mission de l'Entreprise Publique Algérienne

Vu l'importance de l'entreprise en général, certains chercheurs la placent au rang des découvertes ou inventions, et c'est le cas d'un auteur français, Maurice ROI qui a donné à son ouvrage le titre *Découverte de l'Entreprise*. Maurice ROI pense qu'il est impossible d'imaginer "un monde sans entreprises" (Maurice, 1981, p. 5). Il y a plusieurs types d'entreprises dont l'entreprise privée, entreprise coopérative, entreprise publique... etc.

L'entreprise publique algérienne n'a pas le droit de fixer les salaires de ses travailleurs et employés, ni de fixer le prix de ses marchandises et services ni de vendre sur le marché sans l'accord de l'État.

6. Gestion de l'Entreprise Publique Algérienne

De 1963 à 1971, le directeur de l'entreprise autogérée et autogérée est nommé et révoqué par le ministre de tutelle. Cependant au mois de mai 1965, à l'époque de l'autogestion, on modifia le statut du directeur et la modalité de son recrutement au poste du directeur et son recrutement désormais par voie de concours et on change aussi son statut.

Un arrêté du 29 mai 1965, a précisé le statut du directeur chargé de gestion. Ce texte précise que le directeur n'a pas le statut d'agent de l'État, mais "ne peut être membre du comité de gestion". La nouveauté réside dans les modalités de recrutement par voie de concours. Par ailleurs, il n'est responsable que devant le ministre de l'industrie et de l'énergie. (Bouyacoub, s.d, p. 34)

Cependant quelques semaines après la promulgation de cet arrêt du 29 mai 1965, le régime du président Ahmed BEN BELLA est renversé le 19 juin 1965. L'État algérien n'a pas organisé pas de concours pour le poste du directeur gestionnaire. Désormais, toutes les institutions politiques et constitutionnelles sont abrogées, et l'Algérie est dirigée politiquement par un pouvoir dit Conseil de la Révolution sans constitution jusqu'à 1976.

7. Gestion Socialiste des Entreprises

Les secteurs les plus importants de l'économie algérienne sont gérés et manipulés par les sociétés de l'État algérien dites sociétés nationales dirigées par des directeurs nommés sur foi d'appréciations politiques et personnelles des politiciens au pouvoir politique, ce qui n'empêche pas la

vellité de corruption, de malversation et de bureaucratisation stérile. Le directeur d'entreprise détient un pouvoir discrétionnaire, et on ne peut pas parfois définir l'altitude et l'étendue de ce pouvoir discrétionnaire. Le directeur d'entreprise n'est pas infaillible et peut se servir de son pouvoir discrétionnaire pour favoriser ses intérêts personnels. La participation des travailleurs à la gestion de leur société peut empêcher la vellité du directeur et de ses vice-directeurs. Elle a également beaucoup de points positifs, car cette participation est une valve de sécurité contre les effets indésirables de la formation de groupes informels au sein l'entreprise, comme le freinage de production, le gaspillage, et le sabotage déguisé. Il est démontré que les groupes informels nuisent, entre autres, à la performance des travailleurs, et par conséquent à celle de l'entreprise. C'est peut-être pour ces points positifs, ou pour d'autres raisons, que beaucoup de gens ont salué et commenté la charte et les textes de la G. S.E. Parmi eux, Tayeb BELLOULA, Mahmoud GHAZALI et d'autres.

La gestion socialiste des entreprises se compose de deux parties, une partie dite *charte de l'organisation socialiste des entreprises* et l'autre partie est consacrée aux textes qui constituent un code d'articles légaux (ou d'articles de loi) qui désignent le champ de leur d'application sur terrain.

La charte de l'organisation socialiste des entreprises porte sur les finalités du socialisme en Algérie, les buts recherchés de la GSE, et le nouveau statut du travailleur, statut du travailleur gestionnaire. (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 10)

8. Objectifs de la Gestion Socialiste des Entreprises

La gestion socialiste vise à atteindre plusieurs buts dont les suivants, et l'un de ces buts est de mettre les principes du socialisme algérien en pratique. La gestion socialiste a modifié radicalement le statut du travailleur. Le travailleur n'est plus un simple travailleur, un travailleur ordinaire au sein de l'entreprise, mais un travailleur producteur gestionnaire et responsable. La charte de la GSE affirme que : "Dans l'Algérie qui construit le socialisme, les travailleurs sont, en effet, à la fois les artisans et bénéficiaires de la Révolution socialiste algérienne. Ce sont les producteurs, c'est-à-dire ceux qui vivent du fruit exclusif de leur labeur, qui sont appelés les premiers à profiter des mutations profondes en cours". (Front de

Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 10)

La GSE vise aussi à améliorer la gestion de l'entreprise et à la rendre plus efficace et à empêcher en même temps tout penchant vers une gestion bureaucratique ou technocratique comme le prévois, entre autres objectifs de la charte de la GSE.

9. Champ de la GSE

Selon les Articles 1, 2 et 3 de l'ordonnance du 16 novembre 1971, la GSE ne s'applique pas aux secteurs autogérés agricoles ou coopératifs ; elle s'applique uniquement à la gestion de l'entreprise ayant pour objet une activité économique, sociale ou culturelle dont le patrimoine est la propriété de l'État. Les articles 4 et 5, de la même ordonnance, stipulent que "L'entreprise socialiste est une personne morale dotée de la personnalité civile et financière et composée d'une ou plusieurs unités" Elle est créée par décrets ou par lois selon l'importance de l'entreprise. (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 18)

10. Le travailleur

Les articles 8-18, de la GSE définissent le travailleur, son statut, ses droits et ses obligations dans le cadre de la GSE. Le travailleur "est toute personne qui vit du produit de son travail et n'emploie pas à son profit d'autres travailleurs dans son activité professionnelle". Il a droit à un revenu minimum garanti. Toutefois, "ce revenu est fixé par la loi en fonction de ses besoins vitaux, du développement de la production nationale de la politique nationale des revenu". Le travailleur a droit à la sécurité d'assurance sociale, aux allocations familiales, à une partie des résultats bénéficiaires et l'entreprise et à la formation professionnelle. Tous les travailleurs sont égaux et le droit syndical est reconnu pour tous. En ce qui concerne les obligations, le travailleur est tenu de remplir ses fonctions avec le maximum de conscience professionnelle, de veiller à l'amélioration constante de sa qualification et de ses connaissances techniques, à l'amélioration constante de la qualité et à la réalisation des objectifs du plan. (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 19)

11. Organes de La GSE.

Les organes de la GSE sont l'Assemblée des Travailleurs de l'entreprise (A T E) ou l'Assemblée des Travailleurs de l'unité (A T U), cinq commissions permanentes, le Conseil de la Direction de l'entreprise (C D E) ou le Conseil de la Direction de l'unité C D U) et la Procédure Électorale. Nous présentons ci-dessous l'essentiel de la procédure électorale.

On créa une commission spéciale pour préparer et surveiller la candidature à l'A T E., et elle est composée de 2 membres du Parti FLN, 2 membres du syndicat c'est-à-dire de l'UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens) et 2 membres de la tutelle concernée (entreprise ou unité). (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, pp. 33-34)

12. Les Prérogatives et Fonctionnement de l'A T

Les prérogatives de l'Assemblée des travailleurs de l'entreprise (A T E) et celles de l'Assemblée des travailleurs de l'unité (A T U) sont les mêmes. Les articles 28-39 octroient à l'A T "tous les pouvoirs de contrôle sur l'entreprise ou l'unité et sur l'exécution des programmes". L'A T peut établir un rapport annuel sur l'activité et la gestion de l'entreprise ou de l'unité ; et elle peut aussi émettre des recommandations et proposer des réformes en cas de nécessité. Elle peut également émettre des avis sur toutes les activités, les plans, les projets et les programmes de manière invisible. En cas de besoin de vérification, l'A T peut recourir à des personnes de l'entreprise ou experts du secteur public afin de l'expliquer sur les documents ou l'activité de l'entreprise. (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 21)

13. Commissions Permanentes.

Le code de la GSE crée cinq commissions permanentes : la commission économique et financière est chargée, d'une manière générale, d'étudier tous les problèmes de production et de gestion courante sur les plans économique et financier. Elle est notamment associée à la conclusion des marchés. La commission des affaires sociales et culturelles est chargée d'étudier les problèmes afférant à la situation sociale des travailleurs et de gérer, le cas échéant, les œuvres sociales et culturelles de l'entreprise ou de l'unité.

14. Conseil de Direction (C D)

Le code de la GSE réorganise la direction de l'entreprise et celle de l'unité. Nous nous présentons ci-après l'essentiel des articles du code de la GSE concernant leur composition et leur fonctionnement. (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, pp. 24-26)

15. Mise en Application de la GSE

L'ordonnance du 16 novembre 1971, relative à la GSE, dont l'essentiel présenté plus haut est une ordonnance inaugurale de la GSE. Cette ordonnance a fait l'objet d'une expérience pilote au mois d'avril 1972 et cette expérience révèle l'insuffisance des textes (articles) de l'ordonnance inaugurale et par la suite, on a promulgué d'autres ordonnances et décrets afin de pallier les lacunes et les insuffisances de l'ordonnance inaugurale. On a mis des circulaires d'instructions relatives à la mise en œuvre de la GSE.

Malgré la préparation qui précède sa mise en œuvre, l'application de la G S E sur terrain n'était pas facile pour un nombre de raisons. (Belloula, 1977, pp. 179-181) Certes, le socialisme est le cheval de bataille de l'Algérie politique dès l'indépendance en 1962, mais dans la vraie vie, dans la pratique, le socialisme en tant qu'idéologie politique ne peut pas recevoir l'approbation de tous.

Afin d'assurer le bon fonctionnement de l'État, les politiciens algériens au pouvoir ne confiaient, en principe, la gestion de ses institutions et les entreprises d'État qu'à des personnes qui remplissent certains critères qui sont la compétence, l'intégrité et l'engagement. L'Article 38 de la constitution stipule que "L'accès aux responsabilités au sein de l'État est ouvert aux citoyens qui répondent aux critères de compétence, d'intégrité et d'engagement, qui vivent uniquement de leur salaire et ne s'adonnent, ni directement ni par personne interposée, à aucune activité lucrative". (Front de Libération Nationale, Constitution, 1976, p. 28)

On a commencé à appliquer la G S E. graduellement, et la première expérience pilote eut lieu au printemps de 1972 à la société. SN. MÉTAL (Société Nationale des Constructions Métalliques). Selon le dire du Professeur Mostefa BOUTEFNOUCHET c'est cette expérience qui ouvrit la voie application de la GSE.

Au mois de mai 1972, six mois après la promulgation de la charte et du code de la G. S. E., le choix pour le lancement d'une expérience pilote a porté sur la société nationale SN. Métal ; cette expérience devait prélude à l'application systémique de la législation de O.S.E [Organisation Socialiste des Entreprises] à travers le pays, pour toutes les entreprises du secteur public. (Boutefnouchet, Le Socialisme dans l'Entreprise, évolution de la Gestion Socialiste des Entreprises en Algérie, 1978, p. 99)

En ce qui concerne l'application de la GSE, en plus de la Commission Nationale pour la GSE, les autorités ont aussi créé la Commission National Opérationnelle (CNO).

Parallèlement aux commissions opérationnelles au niveau national et local, les autorités organisaient des conférences nationales et régionales sur la gestion socialiste des entreprises ; Ces conférences recensent les problèmes de la GSE sur terrain. On organisait aussi des séminaires et journées d'étude sur la GSE. La première conférence nationale a eu lieu au mois de juillet 1974, et la deuxième conférence nationale a eu lieu au mois de décembre 1975. Par exemple, au mois d'octobre 1975, organisé des journées d'étude sur la GSE à l'institut du syndicat national à Alger.

On appliquait la GSE graduellement dans les sociétés nationales, mais les structures de certaines d'entre elles ne permettaient pas l'application de la GSE en raison de leur organisation complexe, ou de leur taille gigantesque ou de leur centralisation bureaucratique comme la société SONATRACH. Nous avons appris que certains hauts responsables politiques nationaux ne voient pas d'un mauvais œil la centralisation et la concentration des pouvoirs de décision de certaines sociétés nationales à Alger. Parmi ces responsables, Monsieur Belaid ABDESSELAM, ancien haut dirigeant politique algérien depuis le régime du Président Ahmed Ben Bella et Ministre de l'Industrie et de l'Énergie durant le règne de Boumediene.

ABDESSELAM disait que la structure administrative de son ministère était extrêmement simple avec très peu de directions. Il disait aussi qu'il travaillait en équipe composée d'une dizaine personnes de ses anciens amis et camarades qu'il connaissait durant la lutte contre le colonialisme. Il décrit l'ambiance qui régnait dans son entourage quand il était Ministre en disant : "Ainsi, on travaillait en camarades, véritablement.

On s'était connus dans le cadre des activités du FLN, de l'UGEMA et puis, on se trouvait là, avec de nouvelles responsabilités ; mais les rapports humains sont restés ce qu'ils étaient". (Bennoune & El-kenz, 1990, p. 62) Il identifie les facteurs qui affaiblissent la performance des entreprises nationales que nous présentons brièvement, ci-dessous.

L'un de ces facteurs est l'organisation structurale élémentaire des sociétés nationales industrielles algériennes. ABDESSELAM et son équipe cherchaient à organiser les sociétés nationales algériennes pour faciliter l'application de la GSE. On cherchait des concours extérieurs, des conseillers étrangers spécialistes en organisation d'entreprises, mais en vain... car on n'a pas trouvé des gens qui acceptaient de venir en Algérie pour organiser les sociétés nationales. (Bennoune & El-kenz, 1990, pp. 64-68) On pouvait appliquer la GSE dans société nationale dont financière n'est pas rigoureuse. Mais au fur à mesure que les activités se multipliaient, le besoin d'une organisation précise, plus rigoureuse, se faisait de plus en plus sentir, pour pouvoir satisfaire aux exigences de la gestion socialiste des entreprises : confections des bilans, calcul des bénéfices, promotion de la productivité sur des critères techniques et efficaces, etc. (Bennoune & El-kenz, 1990, p. 68)

Le deuxième facteur est la faible maîtrise de la technologie industrielle, certes on a formé un nombre de jeunes algériens dans les universités étrangères, mais cela n'a pas suffi, car on n'a acquis la maîtrise de la technologie qui est à la base de la production industrielle. À cet égard, ABDESSELAM disait :

Une donnée que nous n'avions pas aperçue au début de nos opérations industrielles et dont nous avons peu à peu pris conscience dans le déroulement de nos actions et au contact des réalités, ce qui ne suffit pas à former des hommes individuellement pour arriver à maîtriser les technologies qui commandent la production industrielle. Au départ, nous pensons que la réussite, parfois brillante, de nos jeunes que nous envoyons dans les universités étrangères ou des stagiaires que nous plaçons en formation auprès des usines de nos partenaires dans la réalisation de nos projets nous apporterait la maîtrise de ce que l'on appelle globalement la technologie. (Bennoune & El-kenz, 1990, p. 66)

Le troisième facteur est d'ordre culturel, qui empêchait la performance des sociétés nationales, provenait d'une certaine culture sociétale ou découlait d'une certaine mentalité, de ceux qui étaient hostiles au socialisme.

L'on trouve aussi dans cet environnement global, les effets de l'attitude et des agissements de ceux qui sont hostiles au développement d'une économie socialiste et d'une industrialisation qui ne favorise pas certains intérêts particuliers. Leur mot d'ordre, comme je l'ai dénoncé dans rapport sur le contrôle, remis au gouvernement à la fin de 1978, était et demeure : «L'essentiel est que ça ne marche pas», quand il s'agit de tout problème concernant le fonctionnement de entreprises nationales". (Bennoune & El-kenz, 1990, pp. 67-68)

ABDESSELAM cherchait une réorganisation qui rendrait l'entreprise publique efficace, une organisation sans idéologie politique qui vaincrait la faible performance l'entreprise et l'idéologie importe peu. ABDESSELAM voyait l'organisation efficace comme une arme dont l'organisation lui permet de vaincre l'ennemie. Il disait :". Ce qui importe dans une armée, c'est d'être efficace. Et comme disent les Chinois : «*Le but d'une armée, c'est de vaincre l'ennemie*», autrement dit de gagner la bataille. Donc, ce qui importe pour une armée, c'est de disposer des méthodes d'organisation plus efficaces pour gagner la bataille". (Bennoune & El-kenz, 1990, p. 69)

Cinq ans après l'ordonnance inaugurale du 21 novembre 1971 relative à la GSE, nous constatons que les textes du code de la GSE ne sont pas assez précis en termes de contrainte et de rigueur comme l'absence de critères neutres pour le poste du directeur. Le directeur est, avant tout, un être humain, et en tant qu'être humain n'est pas infaillible. Nous commentons l'article 33, du décret du 21 novembre 1975 relatif au conseil de direction des entreprises socialistes à caractère économique, dit sans aucune ambiguïté ni équivoque. "En cas de divergence au sein du conseil de direction, le directeur général tranche en motivant sa décision au cours de la séance du conseil de direction et engage sa pleine responsabilité de gestion en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 61 de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée". (Front de Libération Nationale, Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application),, décembre 1975, p. 91) Supposons que dans une

entreprise, on a une dizaine de décisions importantes à prendre et qu'à chaque séance les avis divergent au sein conseil de direction et c'est le directeur qui tranche tout en motivant sa décision en vertu de l'article susmentionné. Supposons aussi que cette entreprise fasse faillite à cause des décisions prises par le directeur général. Peut-on punir ce directeur ? Non parce que dans les textes, il n'y a pas de peine prévue pour la mauvaise gestion.

Nous avons vu plus haut que Belaid ABDESSELAM voulait réorganiser les sociétés nationales avant de généraliser l'application de la GSE, c'est peut-être pour préparer cette réorganisation que a promulgué en 1977 une loi dite Statut Général du Travailleur. Ce statut a pour but, entre autres, de mettre fin aux disparités salariales, de redéfinir les divers postes de travail, les droits et les obligations du travailleur, et les conditions de travail. Ce statut fait l'objet d'un débat à l'Assemblée Populaire Nationale et est adopté comme loi le 5 août 1978. (Boutefnouchet, Les Travailleurs Algériens, ENAP/ ENAL, 1984, pp. 249-283)

Abdellatif BENACHENHOU, aborde la GSE et constate qu'en 1979, la GSE n'est pas appliquée dans 70 entreprises nationales et 320 entreprises locales. Pour BENACHENHOU, la GSE a deux fonctions principales : la participation des travailleurs à la prise de décision et le contrôle du fonctionnement de l'entreprise ou de l'unit. (BENACHENHOU, s.d, p. 272) Il estime que la GSE est une forme de la démocratie interne aux entreprises et que la participation des travailleurs dans le domaine économique et financier est consultative, et par contre la participation des travailleurs dans certaines commissions a un rôle décisif, comme "dans le de discipline par exemple ou dans celui des œuvres sociales". (BENACHENHOU, s.d, p. 273) BENACHENHOU constate également certaines déformations de la GSE et cite quelques unes pour illustrer ces déformations :

On assiste simultanément à une certaine inertie des organes et à une déformation de leur fonctionnement. La Commission des affaires économiques et sociales, instrument essentiel de réflexion et de propositions de l'Assemblée des Travailleurs, ne se réunit qu'exceptionnellement, même au niveau des entreprises. De ce fait, l'Assemblée des Travailleurs ne représente pas son rapport annuel sur les activités de l'entreprise. Un certain

progrès a été réalisé dans certaines entreprises récemment. Les autres commissions se réunissent surtout à propos de questions ayant trait aux problèmes socioprofessionnels des travailleurs, de discipline et, parfois, de formation.

On peut parler d'une déformation du fonctionnement des organes si on admet que l'essence de la GSE implique une intervention périodique du collectif des travailleurs comme garante d'un fonctionnement démocratique des organismes de la GSE. (BENACHENHOU, s.d, p. 274)

Le Professeur BENACHENHOU identifie des raisons ou des causes de ces déformations qui appellent des explications et peuvent être énumérées. La première cause est de nature juridique et réside dans les textes de la GSE qui ne sont pas assez précis en raison leur équivoque ambiguïté comme : l'A T «se prononce», l'A T «veille», l'A T «est associée». (BENACHENHOU, s.d, pp. 275-276) La deuxième découle la croissance de productivité de l'entreprise a favorisé l'organisation hiérarchique qui devient complexe ce ne favorise l'application de la GSE. Le troisième facteur est l'atavisme bureaucratique des gestionnaires de l'entreprise. Le quatrième découle des travailleurs élus comme l'absence ou l'insuffisance de leur formation technique et politique, ce qui ne les aide pas "à jouer un rôle actif dans le fonctionnement et la transformation qualitative des organes de gestions". (BENACHENHOU, s.d, p. 276) Et cinquième facteur de déformation est attribuable à l'attitude des cadres qui n'encouragent pas la participation aux organes de la GSE. (BENACHENHOU, s.d, p. 277)

La troisième conférence nationale sur la Gestion Socialiste des Entreprises eut lieu du 8 au 10 mai 1979. Pendant cette conférence, tous les organes nationaux de la GSE présentèrent leur bilan et leur rapport de leurs activités qu'on publia plus tard sous le titre *Résolutions de la 3^e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises*.

Les organes nationaux de la GSE sont : la Commission Nationale pour la GSE, la Commission Nationale Opérationnelle et l'UGTA (Syndicat des travailleurs). La commission Nationale présente son rapport concernant ses activités et ses propositions relatives à l'insuffisance de certains textes de la GSE et la proposition de textes plus pertinents. (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, pp. 66-108) La

commission National Opérationnelle présente le résultant de son activité précédente et son programme d'action de 1979 à 1981. Elle prévoit d'étendre l'application de la GSE et établit son programme d'action comme le montre le tableau ci-après :

Table N°1. PROGRAMME D'ACTION (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, pp. 146-147)

Année	période	Secteur ou entreprise	Observations
1979	Sep.	Hydraulique	Application à étendre sur une année
	Ocr.	Sonatrach	
1979		Habitat et T. P.	
1980	Nov.	Serwis et Sertal	ne posent pas de problème de découpage
	Déc.		
1981	1 ^{er} Trim.	Enseignement Sup. Institut. équivalent Entreprises des collect. Locales	
		Finances CNAN.- OAP-ONM	
	2 ^e Trim.	SNED – ANEP- SNAT	
	3 ^e Trim.	Santé	
	4 ^{er} Trim.	ES-DNC	
		1 ^{er} Trim.	Info. et Culture Office de commercialisation et de transformation des produits agricoles
	2 ^e Trim.	Enseignement primaire et secondaire.	
	3 ^e Trim.		
	4 ^e Trim.		

En lisant le programme d'action de la Commission Nationale Opérationnelle de la GSE, nous nous rendrons compte que les membres de

celle-ci, ou certains de ses membre soit qu'ils n'ont pas compris ni saisi ni les buts visés de la GSE, soit qu'ils ignorent la réalité de l'établissement du travail et celle des établissements scolaires et universitaires. En d'autres mots, ils ne savent pas apparemment les différences évidentes entre les tâches, les fonctions et les attributions d'un établissement scolaire et celles d'une société ou entreprise. Comment peut-on appliquer la GSE dans l'Enseignement Supérieur (établissements universitaires) et l'établissements d'enseignement primaire et secondaire.

Le syndicat (Union Générale des Travailleurs des travailleurs Algériens) est un syndicat unique qui regroupe tous les travailleurs de tous les secteurs : industriel, agricole, le service, l'enseignement, les fonctionnaires de tous les ministères, a présenté, son rapport sur l'application de la GSE, à la 3^e Conférence Nationale de la GSE ; et ce rapport aborde deux points, l'application de la GSE et certains problèmes socioéconomiques des travailleurs et ceux de la politique de l'Algérie. Ces derniers problèmes dépassent le cadre de notre article. En ce qui concerne l'application de la GSE, ce rapport présente des aspects positifs (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3^e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, p. 156) et des aspects négatifs relatifs dans l'application de la GSE. Et pour alléger le texte nous ne citons que les aspects négatifs et parmi ceux-ci, » l'insuffisance d'assimilation des textes de la GSE par certains cadres et gestionnaires et d'une action de sensibilisation dans leur direction, ont fait craindre injustement à ces derniers, la perte de leur autorité et l'effritement de l'unité de direction et explique l'insuffisance de leur adhésion à la GSE". (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3^e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, p. 160) Notons que la langue ne peut pas parfois exprimer avec exactitude la signification de certains phénomènes sociaux ou certains faits sociaux. On ne sait pas, par exemple, avec précision le degré d'insuffisance et de suffisance d'assimilation des textes de la GSE, et selon nous ce degré demeure hautement relatif, voire subjectif ou personnel. (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3^e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, pp. 160-161)

Le rapport du syndicat (U.G.T.A) ne généralise pas et précise parfois que les aspects négatifs sont imputables à certains responsables gestionnaires (directeurs) et non à tous les directeurs gestionnaires et la citation suivante nous éclaire plus :

"Les atteintes à la démocratie syndicale sont aussi le fait de certains responsables gestionnaires :

- Cas de la non-reconnaissance d'A.T démocratiquement élues.
- Pression, voire licenciements, de certains élus représentatifs.
- Tentatives de corruption.
- Blocage sur le plan matériel (locaux, etc.)
- Blocage de l'information.
- etc.... " (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, pp. 161-163)

On peut inférer, de la citation ci-dessus, que la majorité des directeurs gestionnaires exercent leur fonction de gestionnaire en conforté avec les textes de la GSE. Car ce rapport du syndicat affirme que ces aspects négatifs (atteintes à la démocratie syndicale) ne sont pas le fait de tous les responsables gestionnaires (directeurs) et qu'ils ne sont pas généralisés. En ce qui concerne les autres aspects négatifs mentionnés dans la citation ci-dessus, les auteurs de ce rapport ne citent pas des cas précis à l'appui de leur jugement. Ils disent qu'il y a des «Tentatives de corruption »

Par ailleurs, le rapport évoque l'inconvénient de la concentration et de la décentration des pouvoirs des décisions, parfois excessives, un inconvénient qui empêche l'application de la GSE correctement aussi bien dans certaines entreprises que dans certaines unités : mais ce même rapport ne donner pas plus de détails ni des cas concrets. Selon le rapport la politique de restructuration des sociétés nationales, ne tient pas compte des critères objectifs relatifs à "la participation des travailleurs quand il s'agit d'unités à lieux de travail dispersés, des limites territoriales des wilayas, de l'efficacité économique, etc." (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises, p. 164)

Le rapport constate l'absence d'une politique de planification des Œuvres sociales, de formation, formation, d'hygiène et de sécurité, de

recrutement. Ce même rapport soutient que le rôle des commissions de discipline est un rôle souvent répressif qui démotive les travailleurs : "Au rôle souvent répressif, des commissions de discipline qui arrivent ainsi à démobiliser les travailleurs et les détourner des préoccupations de l'unité» (Front de Libération Nationale, Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises)

Nous pouvons tirer du rapport du syndicat qu'il n'y a pas d'obstacles majeurs qui empêchent la mise en œuvre de la GSE, mais les rédacteurs de ce rapport cherchent apparemment la perfection qui correspond à leur point de vue. Certes il y a des problèmes qui découlent de l'administration bureaucratique, mais celle-ci est en quelque sorte un mal nécessaire car on ne peut se dépasser de la bureaucratie.

En ce qui concerne la politique de la restructuration des sociétés nationales, nous pensons que cette restructuration devrait faciliter l'application de la GSE dans les sociétés nationales, car au temps du Ministre Belaid ABDESSELAM, on n'a pas pu appliquer la GSE dans certaines sociétés, notamment dans les grandes sociétés à caractère industriel, en raison entre autres, de leur taille ou de leur organisation bureaucratique. Avant la restructuration, l'Algérie possédait une cinquantaine de sociétés d'État. Il paraît que la politique de restructuration de sociétés nationales à améliorer la performance de celles-ci. Le Professeur Mostefa BOUTEFNOUCHET estime que "L'impact des entreprises publiques, comme outils du développement, se fait nettement sentir sur le plan national. En 1971, il y a une cinquantaine de sociétés nationales et un petit nombre d'offices de commercialisation et d'établissements bancaires. Les sociétés nationales regroupent 350 établissements (unités de production ou de services) à travers le territoire national". (Boutefnouchet, Les Travailleurs Algériens, ENAP/ ENAL, 1984, pp. 41-42) Le Professeur Abdelmadjid BOUZIDI constate que la politique de restauration des sociétés nationales à améliorer la performance de la plupart des nouvelles sociétés nationales issues de la restructuration. Il précise en disant : "En effet au plan micro-économique, la grande majorité des entreprises nées de la restructuration ont atteint, dans de bonnes proportions, des résultats de production aussi bien physiques que financiers nettement améliorés" (Bouzidi, 1988, p. 73). Néanmoins, le système de planification nationale

droit être amélioré afin d'assurer la coordination de manière satisfaisante. (Bouzidi, 1988, p. 73)

Aussi, nous avons remarqué que les points de vue de certains dirigeants politiques algériens, se divergent sur la performance des sociétés nationales. Certains d'entre eux estiment que les sociétés nationales sont moins performantes et déficitaires en raison de leurs dépenses excessives, alors que d'autres dirigeants reconnaissent la faiblesse relative de leur performance des sociétés nationales et selon eux cette faiblesse est due au manque d'expérience dans le domaine de gestion. Il soutient qu'il est possible d'améliorer la performance par formation de cadres gestionnaires.

Certains chercheurs, tels que Ahmed BOUYACOUB, estiment que l'entreprise publique n'a pas fonctionné comme une véritable entreprise pour de nombreuses raisons. (Bouyacoub, s.d, p. 367) BOUYACOUB dit, entre autres, que le résultat économique n'a pas constitué un élément de sanction de l'activité économique et que l'entreprise publique a fonctionné sans tenir compte de son résultat économique. (Bouyacoub, s.d, p. 368)

Il paraît que la performance, des sociétés nationales, ne s'améliorait pas suffisamment, car au milieu des années 1980, les autorités algériennes commencent à évoquer les dépenses excessives des sociétés nationales et à améliorer leur faible performance. Les discours politiques du Président et du Premier ministre incitent les directeurs des sociétés nationales à réduire les dépenses et à améliorer la performance tout en affirmant que l'État ne peut pas continuer éternellement à supporter les dépenses démesurées des sociétés nationales. Un périodique appelé South, The Third World Magazine, publia dans son numéro de décembre 1985, un rapport spécial sur l'Algérie ; (South, December 1985) et rapport cite des propos tenus par des responsables algériens sur l'économie de leur pays et la gestion des entreprises. Et parmi ces responsables, le Ministre de Planification Ali Oubouzar disait, entre autres, que l'Algérie avait 61 entreprises géantes que politique de restructuration ont les réorganisées en 350 petites entreprises, mais leur gestion est devenue un problème difficile à maîtriser («Management had become difficult to master»). (South, December 1985, p. 69).

Afin de freiner la dépense excessive des sociétés nationales, le premier Ministre Abdelhamid IBRAHIMI (1984-1988) et son équipe

proposaient la politique d'autonomie financière. Après les événements d'octobre 1988, IBRAHIMI quittait la politique active et son successeur, le premier Ministre Kasdi MERBAH (1988-1989) gardait la politique d'autonomie financière et le départ celui-ci, le premier Ministre Mouloud Hamroche gardait lui aussi cette politique (1989-1991). Après le départ de MERBAH, l'Algérie est confrontée à des problèmes politiques qui font partie de cet article. (Aktouf, 1989, p. 115)

Notons que le marché algérien était fermé aux concurrents étrangers, car l'État algérien détenait le monopole sur le commerce extérieur et que la demande était toujours plus élevée que l'offre.

16. Conclusion :

En conclusion, nous soulignons l'importance des circonstances historiques dans lesquelles les institutions publiques sont apparues et leur contribution à la construction d'une économie nationale inexistante au lendemain de l'indépendance. Cependant, les aspects négatifs qui ont fait surface au fil du temps ont empêché la réalisation des objectifs souhaités, causant un endettement important que les générations futures aient dû subir. Après toutes les réformes, il n'y avait pas d'autre solution que de démanteler ces institutions, de mettre fin à leur rôle caritatif, et de privatiser la plupart d'entre elles. En sachant que l'échec des institutions publiques ne concerne pas que l'Algérie, il est plus lié à la nature du régime socialiste et son mode de gestion. D'ailleurs, le modèle soviétique historique est un bon exemple car il s'est limité aux idées théoriques enseignées dans les instituts et les universités. Dès sa fin, la soi-disant domination du secteur public sur toutes les activités économiques, ainsi que le rôle de l'Etat qui fournit les moyens de subsistance, le meilleur employeur ont pris fin à leur tour.

17. Liste Bibliographique:

- Aktouf, O. (1989). Algérie ente l'Exil et la Curée. Paris: L'Harmattan.
- Belloula, T. (1977). De l'Organisation Socialiste des Entreprise. Alger: Librairie Édition du Parti.
- BENACHENHOU, A. (s.d). L'Expérience Algérienne de Planification et de Développement, 1962-1982. Alger: Société Nationale d'Édition et de Diffusion.
- Bennoune, M., & El-kenz, A. (1990). Le Hasard et l'Histoire, Entretiens avec Belaïd ABDESSELAM (Vol. 2). ENAG / Éditions.

- Boutefnouchet, M. (1978). *Le Socialisme dans l'Entreprise, évolution de la Gestion Socialiste des Entreprises en Algérie*. Alger: Éditions An.A.P.
- Boutefnouchet, M. (1984). *Les Travailleurs Algériens*, ENAP/ ENAL. Alger.
- Bouyacoub, A. (s.d). *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie (Vol. 1)*. Alger: Office des publications universitaires.
- Bouzidi, A. (1988). *25 Questions sur le Mode de Fonctionnement de l'Économie Algérienne*. Alger: édité par les imprimeries de l'A. P. N.
- Front de Libération Nationale. (1976). *Charte Nationale*.
- Front de Libération Nationale. (1976). *Constitution*.
- Front de Libération Nationale. (décembre 1975). *Commission Nationale pour la Gestion Socialiste des Entreprises (Charte et Textes d'Application)*,.
- Front de Libération Nationale. (s.d.). *Union Générale des Travailleurs Algériens, Résolutions, 3e Conférence Nationale Gestion Socialiste des Entreprises*.
- Ghezali, M. (1977). *La Participation des Travailleurs à la Gestion des Entreprises*. Alger: Office des Publications Universitaires.
- Maurice, R. (1981). *Découverte de l'Entreprise*. Paris: Hatier.
- South. (December 1985). *The Third World Magazine*. pp. 47-118.
- Taïeb, H. (s.d). *Gérer l'Entreprise Publique*. Office des Publications Universitaires.