

# COMMENT SONT PRISES LES DECISIONS DANS L'AUTOGESTION ALGERIENNE <sup>(1)</sup>

Serge KOULYTCHIZKY \*

## PLAN :

- I — LA MULTIPLICITE DES ORGANES QUI CONCOURENT A LA PRISE DE DECISIONS
  - A — *Hiéarchies internes*
  - B — *Organismes de tutelle*
  
- II — LES CONTRADICTIONS INTERNES DES TEXTES OFFICIELS
  - A — *Contradictions des décrets de Mars*
  - B — *Innovations des textes nouveaux dans l'agriculture*
  
- III — LA MULTIPLE REALITE DU FONCTIONNEMENT DE L'AUTOGESTION A TRAVERS 7 ANNEES D'EXPERIENCE
  - A — *Conflits entre les organes de la gestion socialiste et le directeur*
  - B — *Directeurs et chargés de gestion qui outrepassent leurs prérogatives*
  - C — *Collusion Président-Directeur*
  - D — *Harmonie de gestion*
  
- IV — LE DESINTERET DES TRAVAILLEURS A L'EGARD DES DECISIONS
  - A — *Désintérêt lié à la précarité des conditions de vie*
  - B — *Désintérêt lié à la pression de la tutelle administrative*
  - C — *Désintérêt lié à une absence de formation politique*

---

\*Maître-Assistant délégué à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Bordeaux.

Directeur des études à l'Institut Universitaire de Technologie. — Techniques de commercialisation.

(1) Certains éléments de cet article ont été empruntés aux travaux d'une thèse qui doit être soutenue prochainement à Bordeaux (Science Politique).

## V — L'ACCAPAREMENT DU POUVOIR DANS L'UNITE EN AUTOGESTION

*A — Accaparement du pouvoir d'exécution par les organes de gestion*

- 1°) Un problème de milieu d'origine
- 2°) Un problème d'âge
- 3°) Un problème de formation technique
- 4°) Un problème de démission devant les responsabilités

*B — Accaparement de pouvoirs de gestion par le directeur*

- 1°) Un problème d'élection
- 2°) Un problème de place dans la hiérarchie fonctionnelle
- 3°) Un problème de formation administrative et de culture

## VI — LA MAUVAISE INFORMATION DES TRAVAILLEURS A L'INTERIEUR DES UNITES EN AUTOGESTION

*A — Une information subie et non attendue*

*B — Une information octroyée*

*C — Une importante circulation d'information informelle*

*D — Le rôle du Parti et du Syndicat dans l'information interne.*

## I — LA MULTIPLICITE DES ORGANES QUI CONCOURENT A LA PRISE DE DECISIONS :

### A — *HIERARCHIES INTERNES* :

L'autogestion étant la forme la plus totale de ce que l'on appelle aujourd'hui « participation » il importe, dans le modèle algérien d'entreprise autogérée, de rechercher qui détient le pouvoir économique, qui prend les décisions, qui commande.

Ces questions nous placent au cœur d'un problème, qui est peut être le problème majeur de l'autogestion, celui de la coexistence dans l'entreprise de plusieurs hiérarchies naturellement aptes au commandement.

La première de ces hiérarchies, la plus connue, nous l'appellerons « hiérarchie de gestion socialiste ».

- Assemblée des Travailleurs
- Conseil des Travailleurs
- Comité de Gestion
- Président du Comité de gestion.

TABL

ORGANES	COMPOSITION	FREQUENCE DES REUNIONS	ETABLIT OU
L'assemblée générale des Travailleurs (A.G. des T)	Tous les travailleurs permanents. (« Permanent » pour l'agriculture : + de 200 jours de travail dans l'année, en vertu du décret 69-15 du 15 février 1969).	Au moins tous les trimestres. (Deux fois par an dans l'agriculture, décret 69-16 du 15 février 1969)	
Le Conseil des Travailleurs (C.T.)	N'existe que s'il y a plus de 30 travailleurs. (50 dans l'agriculture (décret n° 69-16).  Composition : de 10 à 100 membres (élus par l'assemblée des travailleurs), de 18 à 45 dans l'agriculture (décret n° 69-16).	Au moins une fois par mois.  (Tous les 2 mois dans l'agriculture décret 69-16)	Note : S'il n'y a des Travailleurs en sont l'Assemblée G vaillleurs.
Le Comité de Gestion (C.G.)	3 à 11 membres élus par l'assemblée des travailleurs.  Dans l'agriculture 6 à 12 membres élus par le conseil des travailleurs parmi ses membres (décret n° 69-16).	Au moins une fois par mois.  (Au moins 2 fois par mois dans l'agriculture, décret 69-16)	— Le plan de dans le cadre nal. — Les progra d'équipement, commercialis — Le règlement ganisation du nition, répar et des respon — Les comptes
Le Président	<p><b>Statut</b> : Président du CG dans le cadre des décrets Générale des Travailleurs, parmi ses membres dans le</p> <p><b>Fonctions</b> : — Représente le collectif des travailleurs à — Il contresigne les pièces d'engagement — Il convoque le CG, le CT et l'AG des (Il est déchargé de ses obligations n° 69-16 applicable à l'agriculture).</p>		
Le Directeur	<p><b>Statut</b> : Nommé par le ministre de tutelle. — Membre CG pour le décret n° 69-16 — Représente l'Etat au sein</p> <p><b>Fonctions</b> : Tient l'inventaire des biens mobiliers et aux décisions qui conduiraient à la diminution de leur ou à ses objectifs qu'il fait connaître.</p> <p>S'assure de la régularité des opérations économiques Détient les fonds en espèces. — Applique et fait appliquer fonction du plan de développement : les programmes prévisionnel, le tableau des rémunérations par postes et</p>		

ELABORE	ETUDIE ET ADOPTE	DECIDE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Le plan de développement (élaboré par le CG).</li> <li>— Les programmes annuels de production et de consommation (élaborés par le CG)</li> <li>— Le programme de travail (préparé par le CT et le CG)</li> <li>— Le règlement d'organisation du travail et le règlement intérieur (CG et ministère)</li> <li>— Les comptes de fin d'exercice (élaborés par le CG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Détermine les modalités d'utilisation des fonds entre lesquels est réparti le revenu de l'entreprise</li> <li>— Contrôle l'activité des autres organes de l'autogestion</li> <li>— Se prononce sur la « faute grave » et les sanctions correspondantes</li> <li>— Demande la révocation du directeur ou des cadres techniques.</li> </ul>
<p>pas de Conseil ers, les prérogatives exercées par générale des Tra-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Le programme d'approvisionnement</li> <li>— « Examine » les comptes de fin d'exercice et émet un avis avant présentation à l'assemblée générale des travailleurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Toutes mesures relatives à l'application du règlement intérieur</li> <li>— Toutes mesures concernant l'équipement et le développement de l'entreprise</li> <li>— L'admission de nouveaux membres du collectif des travailleurs</li> <li>— La suspension et l'exclusion des membres du collectif pour «faute grave» - Recours à l'assemblée des travailleurs</li> </ul>
<p>développement du plan national</p> <p>mmes annuels production et ation en matière d'or- travail, de défi- nition des tâches sabilités. de fin d'exercice.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Emprunts à cours terme</li> <li>— mode d'achat des approvisionnements</li> <li>— mode de commercialisation</li> <li>— embauche des saisonniers</li> </ul>

de mars. — Président du Collectif des Travailleurs élu par l'Assemblée cadre du décret n° 69-16 applicable à l'agriculture.

l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (auprès des tiers — Este en justice). financier et de paiement.

T et assure le contrôle de l'exécution des décisions prises par ces organes professionnelles pour la durée de son mandat, 3 ans, dans le cadre du décret

du comité de gestion pour les décrets de mars, simple voix consultative au de l'entreprise.

immobiliers. — Veille à la conservation des moyens de production, s'oppose valeur initiale. — S'oppose aux plans non conformes au plan national

et financières. — Signe les pièces d'engagement financier et de paiement. — par les cadres placés sous ses ordres les décisions du G.G. — Etablit en annuels, les calendriers de travaux, les comptes d'exploitation, le bilan primes afférentes, et la qualification des travailleurs à recruter (par le CT).

Les attributions dans la gestion de l'entreprise de ces différents organes ont été définies par les décrets de mars. Pour l'agriculture, l'ordonnance n° 68-653 du 30 décembre 1968 (J.O. du 15 février 1969) apporte quelques modifications.

Le tableau (1) synthétise les attributions des organes de la gestion socialiste.

Il existe dans l'entreprise autogérée une autre hiérarchie que nous appellerons « hiérarchie fonctionnelle » qui lie les individus ayant dans leur travail des rapports de chef à subordonné.

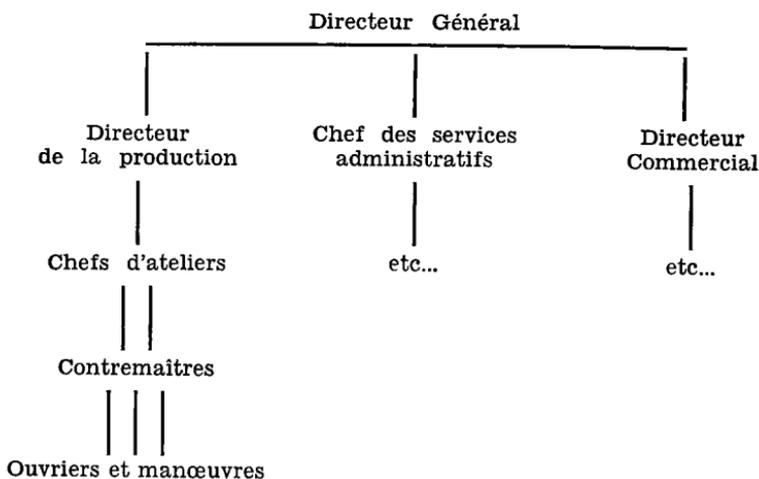
Cette structure hiérarchique fonctionnelle a d'autant plus d'importance que l'entreprise est grande et ses activités diversifiées.

Elle peut adopter une structure linéaire pure, lorsque l'acte de production est élémentaire et c'est le cas de presque toutes les exploitations agricoles :

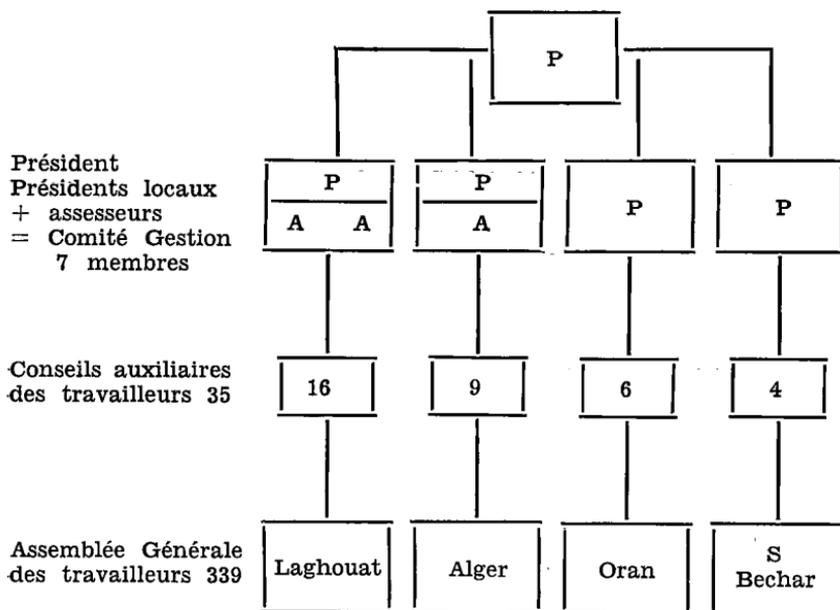
Directeur — Chef de culture — Chef de chantier — Travailleur

Elle peut encore adopter une structure linéaire départementale (2) ou géographique (voir organigramme fonctionnel de la SATT, 4).

TABIEAU II

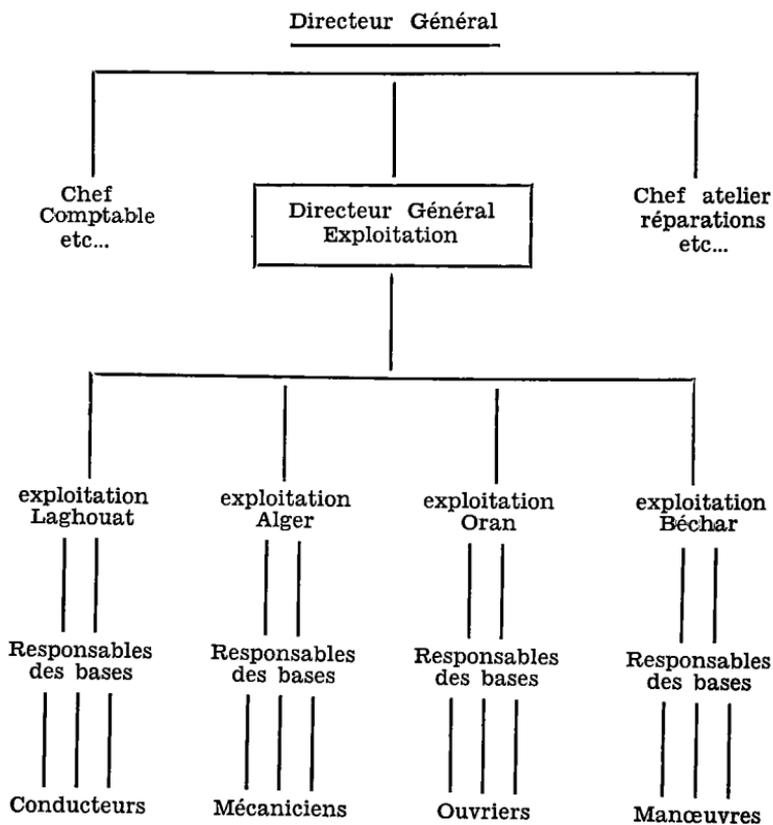


**TABLEAU III**  
**ORGANIGRAMME DE GESTION SOCIALISTE DE LA SATT**  
 (Société Algérienne des Transports Tropicaux) — 1964



**Note :** Il est à remarquer que dans cette entreprise le Président du Comité de Gestion élu n'était autre en 1964 que le directeur général de l'exploitation.

**TABLEAU IV**  
**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL**  
**de la même entreprise autogérée**



Comité de Gestion élu n'était autre en 1964 que le directeur général

A côté de ces deux hiérarchies « fonctionnelle » et de « gestion socialiste », il peut exister d'autres hiérarchies parallèles : celles du Parti, du Syndicat et éventuellement des organes représentatifs créés par le droit du travail.

En effet, le décret 64-219 du 6 août 1964 a étendu l'application de la législation du travail aux entreprises autogérées du secteur industriel et commercial. Le décret 69-15 du 15 février 1969 précise également que les membres du collectif des travailleurs des exploitations autogérées agricoles bénéficient de la législation du travail en vigueur.

Le premier texte visait principalement l'application des règles d'hygiène et de sécurité trop souvent négligées dans l'autogestion et permettait un contrôle dans ce domaine par le corps des inspecteurs du travail. En fait, les dispositions du décret ont parfois été prises au pied de la lettre et certaines entreprises autogérées, sous l'impulsion de leurs cellules syndicales, se sont dotées de délégués du personnel et de comités d'entreprise. C'est ainsi qu'à l'imprimerie « El Djoum-Houria » de Bab El Oued on note l'élection d'un comité de gestion le 27 avril 1965 précédée le 23 du même mois par l'élection d'un comité d'entreprise.

Dans son numéro du 20 mai 1965 l'organe de l'U.G.T.A. « Révolution et Travail » devait remettre les choses en ordre en précisant que dans l'autogestion c'est à la section syndicale que reviennent les prérogatives du comité d'entreprise, en particulier en matière de formation professionnelle.

Rares sont les entreprises autogérées qui n'ont pas une cellule syndicale ou des délégués syndicaux. Il arrive souvent que ces derniers soient en même temps des militants du Parti.

Si le Parti n'est pas particulièrement structuré au sein des entreprises autogérées, il peut cependant avoir un rôle important dans le fonctionnement démocratique de ces dernières par l'intermédiaire de ses kasma, de ses cellules et par l'intermédiaire des simples militants.

Une brochure, « le rôle du militant dans l'entreprise », émanant de la Commission Centrale d'Orientation du F.L.N. précise :

... « C'est dans le secteur autogéré que les organisations du Parti doivent constituer principalement des cellules d'entreprises... La cellule d'entreprise veille au fonctionnement normal de l'autogestion ; elle veille à ce que tous les organes de l'autogestion, Assemblée Générale des Travailleurs, Conseil des Travailleurs, Comité de Gestion, Président et Directeur existent en fait au sein de l'entreprise ; elle veille à ce que toutes les assemblées, conseils et comités se réunissent vraiment et régulièrement ; elle veille à ce que ces différents organes exercent réellement leurs pouvoirs ; elle veille enfin à ce que le président et le directeur travaillent ensemble et chacun dans son domaine propre, sans en sortir pour prendre une partie grande ou petite du pouvoir de l'autre... Les militants du Parti dans l'entreprise doivent veiller à l'application de la discipline révolutionnaire ; ils doivent

veiller à ce que tous les ouvriers et employés soient dans leur travail sous l'autorité unique du directeur ; ils doivent à la fois renforcer l'autorité du directeur et veiller au contrôle démocratique de son travail par les organes de l'autogestion ».

Ce rôle du Parti dans l'autogestion est très proche du rôle du Syndicat, tel que nous le présente un texte sur le « rôle des syndicats dans la période actuelle à la lumière de la charte d'Alger » édité également par le F.L.N. :

« ... les syndicats doivent veiller au succès des entreprises autogérées et protéger les intérêts des travailleurs individuels... Les syndicats doivent s'atteler à expliquer largement l'autogestion afin que les travailleurs sachent qu'ils n'ont pas seulement des droits mais également des obligations... »

En cas de difficultés de trésorerie, ils doivent trouver avec les travailleurs, les moyens de redressement de l'entreprise ou de l'exploitation. Leur rôle dans l'organisation et le fonctionnement des comités de gestion mis à part, les syndicats ont un rôle d'éducation des masses ouvrières... ».

A l'intérieur de l'entreprise autogérée, à côté des hiérarchies parallèles dont il vient d'être parlé, il convient encore de noter l'importance particulière des groupes non institutionnalisés.

Dans l'Algérie actuelle, au lendemain de la période coloniale et d'une longue guerre, les esprits sont souvent divisés, sans doute plus qu'ils ne peuvent l'être dans un pays d'Europe. Partout, dans les administrations, dans l'armée, dans les entreprises on constate la constitution de groupes fractionnels : anciens moudjahidine, anciens détenus et internés militants, membres de l'armée des frontières, membres de l'ex-fédération de France, groupes des kabyles, des Tlemcéniens, anciens travailleurs de l'entreprise et nouveaux recrutés, originaires de la ville et fellahs etc.

## B. — ORGANISMES DE TUTELLE :

Pour être complet, il faut encore rappeler les liens de dépendance qui unissent l'entreprise autogérée aux autorités de tutelle.

En ce qui concerne le secteur industriel autogéré le décret 64-175 du 8 juin 1964 en fixe l'organisation. Les entreprises sont classées en entreprises d'intérêt national et en entreprises d'intérêt local. Ces dernières sont regroupées par branches d'activité en « Unions départementales ». Les Unions départementales constituent avec les entreprises d'intérêt national... la branche des « Unions Nationales », lesquelles doivent être agréées par le ministre. Il existe une « Commission de Coordination et de Programmation de l'Industrie Socialiste » composée de représentants des entreprises et des administrations de l'Etat, et, dans les départements, des « Comités Départementaux de l'Industrie Socialiste ».

La tutelle de l'Administration s'exerce encore par le canal des directions départementales de l'industrie et par l'Inspection Nationale de l'Autogestion Industrielle.

Il est à noter la place particulière du « Conseil Communal d'animation de l'Autogestion », qui donne et retire son agrément au directeur désigné par l'autorité de tutelle et qui aide à la création et à la mise en place de la structure de gestion des entreprises.

Si certains des organes prévus par le décret 64-175 semblent n'avoir jamais vu le jour, ainsi la « Commission Nationale de Coordination et de Programmation », si certains autres, comme l'Inspection Nationale de l'Autogestion Industrielle, n'ont eu qu'une existence éphémère, des attributions de tutelle nouvelles ont été confiées à la commune par le code communal (ordonnance 67-24 du 18 janvier 1967) :

L'Assemblée Populaire Communale est désormais chargée « d'orienter, de coordonner et contrôler l'ensemble des activités du secteur socialiste sur le territoire de la Commune... Elle aide à la formation et à la mise en place des organes de gestion... Elle signale aux autorités supérieures compétentes toute mauvaise gestion... Elle peut en cas d'urgence, prendre toute mesure conservatoire de nature à sauvegarder le patrimoine des entreprises du secteur socialiste ».

En ce qui concerne le secteur agricole autogéré, la structure de tutelle a maintes fois varié.

L'Office National de la Réforme Agraire (ONRA), créé en marge du Ministère de l'Agriculture et de la Réforme Agraire au lendemain de l'Indépendance, s'était rapidement approprié la quasi-totalité des pouvoirs et se livrait à la gestion directe des domaines par le canal de ses différents organes locaux :

- Direction des Services Agricoles (DSA)
- Commission Départementale de la Réforme Agraire (CDRA)
- Centre Coopératif de la Réforme Agraire (CCRA, anciennes SAP)
- Coopérative de la Réforme Agraire (CORA)
- Coopérative d'Écoulement (CORE).

Au Ministère étaient directement rattachés les « animateurs départementaux », chargés d'œuvrer à l'application des décrets de Mars mais aussi de veiller à éviter tout risque d'erreur dans les domaines autogérés.

L'ONRA a été supprimé par ordonnance parue au *Journal officiel* du 1<sup>er</sup> mars 1968. Des structures départementales de coordination ont été mises en place. Ce sont les directions départementales de l'agriculture (DDA) qui rassemblent et coordonnent l'ensemble des responsabilités agricoles au niveau du département.

Le Ministre de l'Agriculture, M. Tayebi Larbi, a annoncé récemment la constitution locale de « commissariats de mise en valeur » destinés à accélérer le rythme de développement de l'agriculture.

Le décret 69-19 du 15 février 1969, précise les attributions du Ministère de l'Agriculture et de la Réforme Agraire en matière d'autogestion agricole. Ces attributions, extrêmement importantes et détaillées, vont de la définition et du contrôle de l'orientation technique et économique de l'autogestion agricole à l'établissement des normes de travail. Le Ministre nomme et révoque directeurs et chargés de gestion ; il fait procéder par ses services spécialisés, à des inspections et prend des sanctions en cas de faute grave pouvant aller jusqu'à la suspension des organes de l'autogestion.

Qu'il s'agisse d'autogestion industrielle ou agricole, les organismes bancaires (Banque Nationale d'Algérie) constituent encore des échelons qui pèsent sur la prise des décisions économiques dans l'entreprise, dans la mesure où ils n'accordent des crédits que pour des opérations dont ils vérifient le bien fondé et contrôlent la réalisation.

Le tableau (5) schématise pour l'autogestion industrielle les différentes contraintes qui pèsent sur les organes de la prise des décisions, (certains des organes de tutelle ont changé plusieurs fois de dénomination depuis le décret 64-175 d'août 1964).

## II. — LES CONTRADICTIONS INTERNES DES TEXTES.

Par qui sont prises les décisions économiques au sein de l'entreprise ou du domaine autogéré ? C'est la question que l'on se pose tout naturellement après avoir constaté l'enchevêtrement des hiérarchies au sein de l'entreprise, et, à l'extérieur, le concours d'organismes de tutelle ou aptes à donner des instructions.

Les textes, décrets de Mars et ordonnance 68-653, ont défini les attributions des organes de la gestion socialiste. Ces attributions sont synthétisées dans le tableau (1).

### A. — CONTRADICTIONS DES DECRETS DE MARS 1963.

Déjà les décrets de Mars contenaient un certain nombre de contradictions internes, sources évidentes de conflits d'application. C'est ainsi que le directeur de l'unité autogérée a une position extrêmement ambiguë de par les textes. Il est le représentant de l'Etat au sein de l'entreprise, nommé par l'autorité de tutelle, et chargé de s'opposer à toutes les décisions non conformes aux plans et directives nationales, mais, par ailleurs, il est l'agent d'exécution des décisions du Comité de Gestion et du Conseil des Travailleurs, sous l'autorité du président.

C'est sous l'autorité du président qu'il assure la marche quotidienne de l'entreprise, et ce dernier, contresigne toutes les pièces d'engagement financier et de paiement. Cette double signature devait normalement être précédée, dans l'esprit des décrets de Mars, d'un contrôle exercé par le président sur les pièces présentées. Or, le président est un simple travailleur de l'entreprise ; à ce titre, il lui est souvent difficile de trouver le temps nécessaire pour contrôler régulièrement le bien fondé de toutes les pièces financières proposées à sa signature jour après jour.

Représentant de l'Etat au sein de l'entreprise, le directeur ne fait que s'opposer à l'exécution de celles des décisions des organes de la gestion socialiste qui ne seraient pas conformes au Plan National. Il doit encore appliquer et faire appliquer les directives nombreuses qui lui sont données par l'autorité de tutelle et par les différentes autorités administratives habilitées à formuler directives et recommandations (Ministère du Travail, Ministère de la Santé etc...).

A ce titre, certaines décisions prises par le directeur en fonction d'ordres supérieurs s'imposent aux organes de gestion de l'entreprise.

Il y a là une source certaine de conflits. Il peut se faire que les décisions imposées en vertu de directives par le directeur ne soient pas comprises ou même ne soient pas admises par le collectif des travailleurs.

Il peut se faire encore que le directeur utilise le procédé pour outrepasser systématiquement ses prérogatives en arguant de directives ou de recommandations, souvent orales, interprétées très largement, parfois même simplement imaginées pour les besoins de la cause.

Les décrets de Mars prévoient encore que le Comité de Gestion ne se réunit qu'une fois par mois (« au moins, ou n'importe quand sur convocation de son président ») et que le Conseil des Travailleurs se réunit également une fois par mois (« au moins »).

Dans ces conditions, il apparaît difficile pour ces gens de prendre des décisions aussi quotidiennes que l'embauche du personnel non permanent, que les modes de production, d'approvisionnement et de commercialisation des produits.

Dans l'intervalle des réunions, les décisions dans ces domaines appartiennent au directeur et au président. Mais, ce dernier, travailleur à plein temps, n'a que difficilement la possibilité de suivre tous les problèmes. C'est donc en fait le directeur qui assume seul la responsabilité des décisions relatives à la marche quotidienne de l'entreprise ou du domaine, et il le fera d'autant plus volontiers qu'un certain nombre de ces décisions lui appartiennent normalement en tant que chef de la hiérarchie fonctionnelle d'exécution.

On conçoit aisément qu'il y ait là encore possibilité de conflits nombreux dans la mesure où il est extrêmement difficile d'établir une frontière entre celles des décisions qui concernent la marche quotidienne de l'entreprise ou du domaine et celles qui ressortissent normalement aux plans et programmes dont l'élaboration appartient aux organes de gestion socialiste.

Engager des travailleurs journaliers pour des travaux exceptionnels ou urgents, c'est certainement une décision de routine quotidienne, mais dans la mesure où ces travailleurs occasionnels tireront ensuite argument de leur engagement temporaire pour demander leur intégration au collectif des travailleurs permanents, il apparaît que cette décision « de routine » engage particulièrement l'avenir de l'entreprise.

Certes, le président du Comité de Gestion peut provoquer des réunions plus fréquentes, mais, outre une lassitude normale chez ces gestionnaires qui sont avant tout des travailleurs, il faut encore compter avec le directeur, qui, s'il n'a pas la possibilité de s'opposer aux réunions peut formuler des « recommandations » sur leur fréquence en fonction des impératifs de rentabilité nationale.

A la simple analyse des décrets de Mars il apparaît que ces textes de par les contradictions qu'ils contiennent conduisent nécessairement à des conflits d'autorité permanents, qui ne peuvent se dénouer que par l'abdication des responsabilités qui appartiennent à l'une ou l'autre des parties.

#### B. — INNOVATIONS DES TEXTES DANS L'AGRICULTURE.

L'ordonnance 68-653 du 30 décembre 1968 et les décrets d'application ne changent pas fondamentalement dans l'agriculture cette dualité.

Le directeur est toujours le représentant de l'Etat au sein de l'entreprise ; à ce titre il veille à la conservation des moyens de production et s'oppose aux décisions ayant pour objet la diminution

de leur valeur initiale ; il indique les objectifs de la planification nationale et s'oppose aux plans de développement de l'exploitation non conformes à ces objectifs ; il s'assure de la régularité des opérations économiques et financières de l'exploitation ; il est responsable au sein de l'exploitation du respect des règles concernant la répartition du revenu.

Cette mission de contrôle et de surveillance de la régularité des décisions, que le directeur conserve au sein du domaine au nom de l'Etat, peut toujours lui permettre d'outrepasser ses prérogatives.

Chargé « d'indiquer les objectifs de planification nationale » et de « s'opposer aux plans de développement non conformes », et sachant combien les objectifs de la planification à l'échelon national sont encore une chose mal connue, on conçoit que le directeur puisse facilement donner un certain nombre de directions « personnelles » à l'activité du domaine et s'opposer aux plans qui ne lui conviennent pas.

Le même texte fait toujours du directeur l'agent d'exécution des décisions du Comité de Gestion. En effet, il exécute les achats et ventes décidés par le Comité de Gestion ; il est chargé de l'application des décisions du Comité de Gestion ; il rend compte à chaque réunion du comité de gestion de son activité pour la période précédente et répond obligatoirement aux demandes d'explications présentées par les organes de l'autogestion.

La position du directeur devient d'autant plus difficile à tenir que désormais le Comité de Gestion se réunit au moins deux fois par mois et que par ailleurs le président a une position renforcée par les textes. En effet, il n'est plus simple président du Comité de Gestion, mais est le président du Collectif des Travailleurs, élu par l'assemblée générale. En outre, il a désormais les moyens d'accomplir un mandat long, de trois ans, puisque dès son élection il est dégagé de ses obligations professionnelles.

On remarque que ce dernier point, extrêmement important, ne figurait pas dans l'avant-projet présenté par le département « Etudes et Conception » du FLN. Le président y était encore élu pour une année par le Comité de Gestion. Cette modification du texte initial a donc été le fait des organes consultés avant la rédaction définitive : militants du Parti à la base (kasma), domaines autogérés, mais aussi ministères et autres échelons administratifs. Elle ne semble donc pas résulter d'une option fondamentale du Parti et pourtant elle peut être de nature à modifier l'esprit de l'autogestion algérienne. Il est trop tôt encore pour en décider, mais l'on peut penser que le président « déchargé d'obligations professionnelles » pour un mandat relativement long, deviendra très rapidement un second « permanent ».

Cette conception nouvelle diffère de celle du modèle yougoslave d'autogestion.

Certes, il existe dans l'entreprise autogérée de ce pays, à côté du directeur, un président du Conseil Ouvrier, et un président du Comité

de Gestion, mais ces derniers semblent n'avoir d'autre rôle que de convoquer les membres aux séances et en assurer la présidence. Dans le numéro de février 1969 du journal « L'Expansion », Monsieur Jean Dru écrit dans un article intitulé « Autocritique de l'autogestion », parlant d'*Elektronska industrija* une des plus grandes entreprises du pays qui emploie un effectif de 18.000 personnes : « ... A la question de savoir si l'autogestion se traduit par d'interminables palabres, le président du Conseil Ouvrier et le secrétaire général de la firme répondent qu'à peine 10 % du temps consacré à la gestion est prélevé sur l'horaire de travail. L'exercice du mandat de président occupe huit heures prises sur le travail chaque semaine et autant prises sur les loisirs... ».

C'est donc une innovation importante qui a été introduite par l'ordonnance du 30 décembre 1968 dégageant le président de ses obligations professionnelles.

Le texte semble d'ailleurs avoir tenu à affermir sur le plan de la hiérarchie fonctionnelle le pouvoir du directeur en regard du renforcement de la position du président.

L'article 30 précise que le directeur « donne seul les ordres nécessaires à l'exécution des décisions du Comité de Gestion, directement ou par l'intermédiaire des cadres placés sous son autorité ». Il est par ailleurs, réaffirmé que, tant les membres du Conseil des Travailleurs, que ceux du Comité de Gestion, n'ont d'autorité autre que celle que leur confère leur poste de travail dans l'exploitation. Quant au président, en dehors des réunions qu'il préside, il cesse d'avoir toute autorité sur les travailleurs, réserve faite toutefois de « celle inhérente à ses fonctions de contrôle de l'exécution des décisions prises par les organes de l'autogestion ».

Après avoir essayé de dégager, dans les textes, les contradictions qui concernent la prise des décisions dans l'entreprise autogérée, il importe de chercher à voir maintenant comment les choses se passent effectivement dans la réalité.

### III. — LA MULTIPLE REALITE DU FONCTIONNEMENT DE L'AUTOGESTION A TRAVERS 7 ANNEES D'EXPERIENCE.

Plusieurs types de relations existent qui vont de l'harmonie totale entre autorité de tutelle, directeur, organes de gestion et président au conflit ouvert entre le directeur et le comité de gestion.

Il n'entre pas dans notre propos d'examiner ici les abus de l'autorité de tutelle ayant pu conduire dans le passé à la paralysie de toute autogestion. Nous plaçant à l'intérieur de l'entreprise autogérée, l'influence de la tutelle sur la prise des décisions ne pourra être analysée qu'à travers le comportement des organes internes qui concourent à cette prise de décisions.

L'ordonnance 68-653 publiée au Journal officiel du 15 février 1969 est trop récente pour que puissent être appréciées dans les faits

ses conséquences sur l'exercice du pouvoir économique dans le domaine autogéré.

Les faits illustrent par contre, abondamment les possibilités de conflits qui avaient été dégagées de la simple analyse des décrets de Mars 1963.

#### A. — CONFLIT ENTRE LES ORGANES DE LA GESTION SOCIALISTE ET LE DIRECTEUR.

Dès le 24 mai 1963 une émission de la RTA devait mettre les travailleurs en garde contre la manifestation de toute hostilité à l'égard du directeur : « ... Naturellement, il est impossible d'exclure d'avance l'éventualité d'un conflit entre le président ou entre le Comité de Gestion ou le Conseil des Travailleurs dans leur ensemble et le directeur. Dans ce cas c'est le Conseil Communal d'Animation de l'Autogestion qui doit trancher et décider, y compris la révocation éventuelle d'un directeur que rejette le collectif du travail de la ferme ou de l'usine. Dans la mesure où les exploitations et entreprises regroupées deviennent des unités économiques modernes compliquées, la nécessité de la présence d'un directeur hautement qualifié s'avèrera impérieuse. Pour éviter que cette évolution ne se fasse par la force des choses au détriment de l'autogestion, il est indispensable de démontrer dans la pratique que les organismes ouvriers de l'autogestion, le président compris, non seulement ne constituent pas une entrave pour l'organisation de la production et la bonne marche de l'administration, mais sont leurs stimulants les plus efficaces.

Pour cette raison, une attention extrême doit être donnée dès le début aux rapports président-directeur ainsi qu'aux rapports du directeur avec le Comité de Gestion et le Conseil des Travailleurs dans leur ensemble... ».

Malgré ces mises en garde, les exemples sont nombreux de Comités de Gestion et de présidents qui ont outrepassé leurs droits, non seulement à l'égard du directeur, mais parfois même à l'égard du Collectif des Travailleurs dont ils étaient issus.

Il est arrivé que le Comité de Gestion et son président désignés par les travailleurs se coupent de la base, agissant en organes souverains et refusent de convoquer normalement Assemblée Générale et Conseil des Travailleurs auxquels ils estimaient n'avoir pas de comptes à rendre.

Il est arrivé plus souvent que le Comité de Gestion et son président refusent de prendre en considération les décisions du directeur et lui déniaient toute autorité.

Cette situation a été assez fréquente en 1962 et 1963. Il faut se souvenir, en effet, de la naissance spontanée de l'autogestion qui fait que dans de nombreuses entreprises, les organes de la gestion socialiste ont été mis en place bien avant la nomination d'un directeur par l'autorité de tutelle. De ce fait, l'arrivée de ce dernier dans l'entreprise, son « parachutage » par l'Etat a-t-on même parfois affirmé, a pu

apparaître souvent comme un phénomène inutile, voire comme une primade gratuite.

Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur des situations franchement anormales et anciennes, comme celles d'entreprises ou de domaines « autogérés » où n'existaient pas les organes normaux de la gestion socialiste, ou comme celles d'entreprises où le directeur n'a pas pu prendre ses fonctions, tout simplement parce que les travailleurs ou le Comité de Gestion lui ont refusé l'accès des locaux administratifs et l'ont mis à la porte des lieux du travail.

Citons deux faits relevés dans l'organe de l'UGTA « Révolution et Travail » qui illustrent cet état d'esprit.

Aux établissements du COBOAS à Staouéli (emballage) le chargé de gestion, nommé en octobre 1963 après avoir effectué divers stages, s'est heurté dès son arrivée dans l'entreprise au mauvais vouloir du président (et également comptable) qui a refusé de lui fournir les archives de l'établissement et a essayé de fomenter auprès des travailleurs des troubles à son encontre (R.T. n° 32).

Aux établissements ex-Ronda (fabrique de chaussures) les ouvriers se plaignent de ce que, lorsqu'ils ont demandé au Comité de Gestion de connaître le montant des recettes et des dépenses, il leur a été répondu : « Taisez-vous, sinon nous vous enverrons en prison, car votre demande nous indispose » (R.T. n° 28).

En mai 1963, a été lancée une campagne de réorganisation démocratique des organes de l'autogestion.

Cette réorganisation s'est faite sur la base de listes de candidats présentées soit par la section syndicale de l'UGTA existant dans l'entreprise, soit par tout groupe éventuel de dix travailleurs, soit conjointement.

La radiodiffusion devait lancer un appel (13 mai 1963) : « Que l'UGTA crée partout dans toutes les exploitations et entreprises d'autogestion ses sections syndicales. Qu'elles prennent au plus vite l'initiative d'organiser le Syndicat National des Travailleurs Agricoles groupant tous les salariés agricoles de tous les secteurs de l'économie agricole. Que des sections de ce syndicat de l'UGTA se forment dans toutes les exploitations agricoles, aidant les travailleurs à organiser et faire fonctionner au mieux l'autogestion... ».

La campagne de réorganisation démocratique de l'autogestion, lancée en 1963, semble avoir porté certains fruits pour la normalisation de la désignation des organes de la gestion socialiste et pour le fonctionnement de ces derniers.

Cependant, il existe encore des Comités de Gestion qui se comportent en organes souverains de décision, des présidents qui se comportent en autocrates.

Le président du Congrès du Secteur Autogéré Agricole (1964) devait déclarer dans l'allocution d'ouverture et ses paroles prennent d'autant plus de poids lorsque l'on sait qu'il était lui-même président du Comité de Gestion du domaine Bouchaoui (ex-La Trappe) - « ... d'une manière générale les Comités de Gestion tendent à prendre en mains la direction des exploitations, parfois en répartissant entre leurs membres les différentes fonctions de la direction : achats et approvisionnements, conduite de chantiers, écoulement des produits etc... C'est là une grave confusion. Le Comité de Gestion doit délibérer sur les questions de sa compétence et prendre les décisions correspondantes. Là s'arrête son rôle. C'est le directeur ou le chargé de gestion nommé par l'Etat qui doit appliquer ces décisions, c'est-à-dire commander aux travailleurs. Quant aux membres du Comité de Gestion, ils doivent travailler normalement à leur place dans la hiérarchie du personnel. Il est vrai que le niveau technique, en général très faible et l'âge (19 à 25 ans) des chargés de gestion, leur interdit souvent de manifester l'autorité nécessaire à l'exercice de leurs fonctions... ».

Ce conflit directeur-président, il nous a encore été donné de le constater directement, en juillet 1968, au domaine Abbane Ramdane proche d'Alger. Dans cette importante exploitation autogérée, trois présidents se sont succédés depuis 1962 et également trois chargés de gestion. Un conflit a récemment surgi entre Président et Chargé de gestion qui a provoqué l'intervention du Conseil Communal d'Animation. Ce conseil a dissous l'Assemblée Générale et a pris la décision de licencier un travailleur. Devant le mécontentement général le conseil a dû se borner à le muter.

Il est frappant de voir que de telles situations conflictuelles conduisent à l'intervention soit des organes administratifs de tutelle, soit du Parti et des notabilités locales par l'intermédiaire du Conseil Communal. Ce dernier - l'exemple nous en est donné ici - n'hésite pas parfois à outrepasser ses prérogatives et à se substituer aux organes socialistes de décisions.

Lorsqu'il y a conflit directeur-président, ce sont souvent les travailleurs eux-mêmes qui en supportent les conséquences néfastes.

Une étude menée en octobre 1965 aux établissements TUBSIS (Tuyauterie et Chaudronnerie du Secteur Socialiste) devait montrer l'existence d'un conflit larvé permanent entre le chargé de gestion et le Comité et son président. Il arrivait que les pièces comptables signées par le chargé de gestion ne soient pas contresignées par le président. Au cours des réunions du Comité, le chargé de gestion était généralement isolé ou mis en minorité dans les discussions. Mais ce qui est plus grave c'est qu'un ouvrier dont la sympathie connue allait au chargé de gestion était mal considéré par le président par ailleurs chef de chantier et était systématiquement désigné pour l'exécution de travaux pénibles. A l'inverse un travailleur qui appartenait au clan du président s'exposait à être affecté par le directeur

à des chantiers lointains ou à un poste non souhaité. C'est là une manifestation caractéristique du chevauchement des deux hiérarchies, fonctionnelle et de gestion socialiste.

Fonctionnement non-démocratique des organes de gestion avec un Comité se comportant en organe souverain, conflit président-directeur, le premier déniait toute autorité au second, l'image de la réalité de sept années d'autogestion algérienne n'est malheureusement pas complète. Il faut encore citer les exploitations agricoles et les entreprises dans lesquelles c'est le directeur ou le chargé de gestion qui abuse de ses prérogatives et impose sa volonté à un président faible et à un Comité qui lui est dévoué.

#### B. — DIRECTEURS ET CHARGES DE GESTION QUI OUTRE-PASSENT LEURS PREROGATIVES.

A l'hôtel Aletti, à l'époque où cet établissement était placé sous la tutelle de la COGEHORE et autogéré, le directeur devait déclarer aux envoyés de « Révolution et Travail » (R.T. n° 58 du 8 octobre 1964) parlant de son propre traitement mensuel : « Il était de 800 dinars, actuellement il est de 2.000 DA. Lorsque j'ai été placé à la tête de cet établissement on m'avait offert la somme de 800 dinars pendant une période de six mois. Les six mois ont passé, j'ai jugé utile de m'augmenter après avoir reçu l'accord verbal du Ministère du Tourisme ». Aucune consultation apparente des organes de gestion et l'on goûte tout le sel de cette déclaration, lorsque l'on sait qu'à cette époque tous les chargés de gestion de l'industrie avaient un traitement mensuel d'environ 900 dinars et que les plus hauts traitements de l'Etat se situaient aux alentours de 2.200 dinars (ministres).

Aux établissements ex-Ronda (fabrique de chaussures), une étude menée à la fin de l'année 1965 devait montrer que le commandement était exercé par le seul directeur tant sur le plan administratif que sur le plan de la gestion. Ce dernier estimait que le faible niveau des connaissances générales des membres du Comité de Gestion ne permettait pas de leur confier des tâches qui demandent un esprit de conception. Par ailleurs, il attribuait lui-même sa propre autorité à son âge (la cinquantaine) et à sa compétence liée à la grande ancienneté qu'il possédait dans l'établissement.

Il est à noter que ce directeur avait fait du Comité de Gestion sa chose et que dès 1964 les travailleurs ne cessaient de se plaindre de son attitude « paternaliste » à leur égard (R.T. n° 28 du 5 mars 1964).

Parfois les abus de pouvoir du directeur ou chargé de gestion sont bien involontaires comme le fait ressortir une enquête menée dans la Mitidja en décembre 1967 par « Révolution et Travail ». Le chargé de gestion agit alors comme porte-parole dans l'exploitation d'organismes de tutelle de plus en plus pressants : « Les Comités de Gestion et leurs présidents deviennent de plus en plus des exécutants au fur et à mesure que l'ingérence des organismes de

tutelle s'intensifie. Des organismes tels que la CRCAM et la DDA gèrent pratiquement les terres « autogérées ». L'une en contrôlant les fonds des domaines, l'autre en établissant des plans de culture et en donnant des directives sans appel » (R.T. du 11-12-67). Au domaine du chahid Gacemi il devait être affirmé à l'envoyé du journal : « ... je suis membre du Comité de Gestion et je puis vous dire que nous n'avons plus aucune autorité : les ordres sont donnés par le président ou par le directeur, qui les reçoivent de plus haut... ».

L'étude de la réalité nous réserve encore des exemples d'une dernière possibilité de déviation de l'autogestion, peut être la plus grave ; c'est celle qui voit s'établir une collusion entre le directeur et le président au détriment du jeu démocratique des organes de la gestion socialiste.

### C. — COLLUSION PRESIDENT-DIRECTEUR.

Ce type de relations favorise le développement de l'autorité de l'un des deux responsables au détriment de l'autre. La plupart du temps c'est le président qui « abdique » laissant le directeur agir à sa guise, tout en se portant garant auprès des autres membres du Comité du bien fondé des décisions qu'il prend. Le Comité de Gestion dans ce cas, sera réuni le moins souvent possible et uniquement pour avaliser des décisions déjà prises ou pour laisser un blanc-seing en vue de décisions à prendre.

Toujours aux établissements Ronda, où nous avons déjà analysé le comportement autocratique du directeur à la suite d'une enquête datant de 1965, « Révolution et Travail » signalait le 5 mars 1964 que les ouvriers se plaignent de ce que le président ne travaille pas avec eux. « Sa tâche consiste uniquement à rester assis avec le directeur tout au long de la journée ». A cela le président devait répondre : « J'ai toujours une mission à remplir, celle de rechercher les matières, de recevoir les responsables des banques et de l'administration pour qu'ils facilitent notre tâche. Les travailleurs ne veulent pas m'obéir et lorsque je leur dis quelque chose ils répondent : travaille avec nous, mets sur toi un bleu comme nous et alors nous t'écouterons ».

Parfois la collusion n'est plus seulement passive ; elle devient active.

Ainsi à l'ex-domaine Bernabé, les ouvriers déclarent : « La marche de la ferme ? on n'est au courant de rien. Tout est fait en secret. Il n'y a pratiquement jamais eu de réunions avec les travailleurs. « Ils » ne veulent pas qu'on se mêle de la marche de la ferme. C'est une véritable dictature » (R.T. n° 43 du 18 juin 1964).

Du contexte de l'article cité, il ressort très nettement que le « ils » incriminé vise l'association président-chargé de gestion.

Plus récemment encore à la CERA, entreprise autogérée d'Oranie, les délégués syndicaux accusent « ... Notre société est autogérée et florissante, car le travail est en plein rendement, mais le Comité de Gestion et le Conseil des Travailleurs ne contrôlent rien. Le président et le chargé de gestion se comportent comme de véritables patrons. L'embauche se fait par népotisme. Le comité syndical rencontre de graves entraves et on a même essayé de nous mettre en prison à l'époque du Commissaire du Gouvernement... Les décrets de Mars sont lettre morte et il y a des marchés qui sont acceptés sans même aviser le Comité de Gestion. Tous les travailleurs appellent d'ailleurs le chargé de gestion ... patron... » (RT du 18 décembre 1967).

#### D. — HARMONIE DE GESTION.

L'analyse de ces multiples déviations, parfois liées à un moment particulier de la vie d'une unité, ne saurait faire oublier que dans de très nombreux établissements, dans de très nombreux domaines, le fonctionnement démocratique des organes de gestion a été assuré. L'harmonie a été sauvegardée entre ces derniers et le directeur ou le chargé de gestion.

Harmonie à la SIRAT (ex-café Gégé) où « l'intéressement matériel respecté, un travail d'équipe basé sur la confiance mutuelle née de discussions fraternelles et une liaison constante entre la direction, les membres du Comité de Gestion, le Conseil des Travailleurs et le personnel ont permis peu à peu de faire prendre à cette société l'aspect d'une vaste famille aux liens multiples. » (RT n° 62 du 5 novembre 1964).

Harmonie aux briqueteries Hamrouch Mahmoud de Skikda, où le Comité de Gestion se réunissait en 1965, le 2 et le 17 de chaque mois, le Conseil des Travailleurs tous les 3 et 18 de chaque mois, et l'Assemblée des Travailleurs tous les trois mois.

Harmonie au « Complexe de Matériaux de Construction Oranais » (CMCO) où se tenait toutes les semaines (en 1965) une réunion du Comité de Gestion élargi au Conseil des Travailleurs et à la Commission de discipline, pour débattre de toutes les affaires de l'usine.

Arrivé à ce point de l'étude, il importe de rechercher les causes des déviations que l'on a pu constater à l'intérieur même des unités autogérées. Certes et cela a été écrit les structures internes et externes complexes, les hiérarchies multiples ne sont pas de nature à permettre un fonctionnement harmonieux de l'autogestion ; certes, les contradictions des textes officiels conduisent à la possibilité des conflits nombreux de compétence, mais ce que l'on peut penser, c'est que si dans un certain nombre d'unités, les travailleurs ont réussi à surmonter ces difficultés, et à agir dans l'harmonie, dans un certain nombre d'autres unités, il n'y a pas eu de la part des travailleurs cette même volonté de cohésion.

Les déviations constatées tout au long de sept années d'autogestion reposent essentiellement sur un fonctionnement faussé des organes de gestion.

Pour que les travailleurs n'aient pas cherché à imposer une normalisation de la situation, une démocratisation de la prise des décisions dans toutes les unités ou se commettaient des abus, il fallait qu'il y ait où de leur part un certain désintérêt à l'égard des formes de la gestion socialiste.

C'est de ce désintérêt qu'il faut analyser les causes; c'est ce même désintérêt qui a permis l'émergence dans les unités autogérées d'un leader faussant le schéma démocratique de la prise des décisions.

#### IV. — LE DESINTERET DES TRAVAILLEURS A L'EGARD DES DECISIONS.

En 1962, il y eut un immense élan de foi portant les travailleurs de l'autogestion vers le dépassement des normes habituelles de travail; il y eut la manifestation d'un esprit de sacrifice les conduisant à accepter des rémunérations insignifiantes afin que soit consolidé dans le pays le secteur socialiste.

L'hebdomadaire « Révolution et Travail », dans un numéro du 6 février 1965 parle de cette période : « ... Au lendemain de l'Indépendance, les ouvriers agricoles, conducteurs de tracteurs, greffeurs, mécaniciens ou vinificateurs ont assuré les récoltes sans avoir touché un sou durant plusieurs mois, ensuite, ils ont accepté, sous forme d'avances, un salaire égalitaire de 7 dinars par jour. Lorsque des dirigeants syndicaux, ne comprenant pas la différence entre l'autogestion et le salariat revendiquaient, à leur place, une rémunération identique à celle de l'industrie, les autogestionnaires ont répondu : « Nous préférons attendre avec un kilo de pain par jour plutôt que d'avoir deux mille francs avec Borgeaud ».

Les producteurs analphabètes avaient une conscience prolétarienne plus lucide que celle des perroquets de l'ouvriérisme... ».

Mais, dans le même article, on reconnaît (déjà en 1965) quelques lignes plus loin : « ... En deux ans, nous sommes loin d'avoir atteint cet idéal, souvent, nous avons constaté que l'Assemblée Générale des Travailleurs n'est pas convoquée régulièrement. Le Comité de Gestion est parfois remplacé par un cercle restreint, quand son pouvoir n'est pas monopolisé par le président, *caporal mechtak kokma*, ou par le directeur qui, seul, prend des décisions à la mode du féodal bachagha... ».

Au début de 1968 une brochure du FLN « L'autogestion, un système et non une expérience », analyse ce phénomène de désintérêt des travailleurs : « ... L'instauration de l'autogestion a suscité l'enthousiasme des masses populaires parce qu'elle a concrétisé leurs espoirs

et dissipé leurs craintes de voir la Révolution dévier de son véritable sens. Les travailleurs de l'autogestion ne ménagèrent aucun effort pour sauver la production nationale et mériter la confiance de la Révolution. Mais ils ne connurent jamais les résultats de leur labeur et attendirent vainement l'amélioration de leurs conditions d'existence.

La lassitude finit par gagner les travailleurs qui voyant que leur sort n'avait guère changé commencèrent à se désintéresser sans toutefois perdre complètement espoir. Ils continuèrent à supporter dans une certaine mesure les séquelles de la colonisation : la sous-alimentation, la sous-scolarisation, le manque de soins...».

#### A. — *DESINTERET DU A LA PRECARITE DES CONDITIONS DE VIE.*

Cette « lassitude » expression que n'hésite pas à employer la brochure officielle du Parti, nous en trouvons déjà une explication dans l'absence d'amélioration de conditions d'existence extrêmement précaires.

Nous donnerons ici un extrait d'une intervention au Congrès des Travailleurs de la Terre qui vaut mieux que de longues explications. A ce congrès, tenu à Alger les 25, 26 et 28 décembre 1964, et dont l'ONRA avait cru pouvoir « discipliner » les débats, un délégué de l'autogestion agricole d'Ain Temouchent, Hamdache Boualem devait affirmer avec force :

« On dit qu'on nous paye 800 F. Mais nous touchons 750 F desquels on enlève l'assurance sociale dont on ne bénéficie pas. Est-ce que je mens ou je dis la vérité ? » (Un tonnerre de voix unanimes « c'est vrai ». Il reprend : « On a expulsé nos enfants des écoles parce qu'ils ne sont pas propres et qu'ils n'ont pas de souliers. Mais nous ne pouvons pas leur acheter des souliers ». Il frappe sur la table en criant : « Cela est contraire à la Constitution socialiste que nous avons votée tous ». Il continue : « Pourquoi le fonctionnaire du secteur agricole touche-t-il 120.000 franc par mois ? Ajoutez, frères, les allocations familiales et le logement sans loyer et les voitures de l'Etat ; alors que les ouvriers de la terre et surtout les ouvriers saisonniers ne travaillent que 6 à 7 jours par mois à cause de la pluie et touchent 735 F par journée de travail ». Il ajoute : « Ceux qui touchent des dizaines de milliers sont là et ils parlent du pauvre ouvrier. Frères, est-ce que je dis la vérité ? Oui ou non ? » (les ouvriers se lèvent et répondent comme une seule voix : oui, oui ! c'est vrai !).

... Nous devons liquider les bourgeois qui nous dirigent. ... Donnez nous la démocratie et nous vous montrerons comment nous les vaincrons. (Les congressistes se lèvent et clament en chœur « Nous les vaincrons, nous les vaincrons ! »)

... Le président veut retirer la parole à Hamdache, mais les congressistes crient : « Laisse-le parler, laisse-le parler ». Hamdache

reprend : « Les fonctionnaires nous ont dit : « Appuyez-nous, sinon on vous « apprendra » et on vous « montrera ». Frères, pourquoi ça ? Pourquoi aujourd'hui encore cette dictature sur nous ? » Puis il décrit la situation des ouvriers de sa région : « Il y en a qui travaillent sans être payés. Ne me regardez pas moi qui ai un pardessus. Regardez celui qui n'a pas un quart de pain par jour. Par Dieu (Ou Allah !) si mon pardessus faisait avancer le socialisme, je le vendrais. Je donnerais ma vie pour le socialisme ». Sous un tonnerre d'applaudissements, il dit : « En Algérie, il ne faut pas qu'il y ait des salaires de 200.000 F alors que les ouvriers sont pétris par la faim. Ouallahi, frères, il y a des ouvriers qui travaillent avec moi, qui ne trouvent rien à manger pendant quatre jours. »

Il continue : « Frères, la bourgeoisie des 404 a voulu m'acheter, mais elle n'a pas pu. Parce que nous sommes ouvriers, toujours avec les ouvriers et contre la bourgeoisie, qu'elle soit dans l'administration ou ailleurs. » « Nous ne demandons pas au Gouvernement de nous donner à nous ou aux ouvriers saisonniers ce qu'il ne peut pas donner. Mais nous voulons qu'il enlève aux gros ventres engraisés pour donner aux pauvres ». Il quitte la tribune en criant : « Vive le socialisme ! Vive les ouvriers de la terre ! La vérité ! (Assah fi assah). A bas les oppresseurs ! » Les ouvriers se lèvent, clament, dansent ; leurs turbans se défont, une partie par terre, l'autre encore sur la tête. Une atmosphère de délire. On répète en chœur (et en rythme) les slogans lancés par Hamdache.

En décembre 1967, l'enquête de « Révolution et Travail » dans la Mitidja met en évidence les mêmes conditions d'existence. Au domaine n° 4, des « Cinq Martyrs » : « ... Le problème le plus grave qui se pose chez nous est la répartition du travail. La banque nous a offert par exemple cette quinzaine, 1.000 journées de travail qu'il faut répartir entre 300 ouvriers. Cela fait un peu plus de 3 jours par travailleur, payé à 8 dinars la journée. On a ainsi des pères de familles nombreuses souvent de 6 à 8 enfants qui arrivent tout juste à faire 70 dinars par mois. Quant on sait que notre domaine couvre près de 1.800 hectares et que nous sommes dans l'une des périodes les plus actives de l'année, nous pensons avec inquiétude aux périodes creuses... ».

#### B. — *DESINTERET LIE A LA PRESSION DE LA TUTELLE ADMINISTRATIVE.*

Cette « lassitude », elle s'explique encore par la pression exercée sur les domaines, sur les entreprises par les autorités de tutelle. Ce phénomène a été analysé, mais il nous faut y revenir pour en voir les conséquences à l'intérieur même des unités autogérées.

Dans la déclaration citée plus haut du délégué d'Aïn Temouchent au Congrès des Travailleurs de la Terre, il est curieux de constater que ce dernier réclamait « ... donnez-nous la démocratie et nous vous montrerons comment nous les (bourgeois) vaincrons... ! » Il ne s'agissait

pas là de démocratie interne, mais d'une démocratie extérieure aux unités autogérées, s'opposant à la « dictature » des fonctionnaires souvent dénoncée à ce même congrès de 1964 :

Bendhraa Abdallah (Constantine) : « Il y a des ouvriers qui vivent encore sous la dictature des despotes, de responsables ennemis du pauvre et du faible. Les décrets de Mars donnent aux ouvriers le droit de gérer la ferme, mais certains fonctionnaires les empêchent ».

Benkhedda Ayache (Ain Temouchent) : « Les fonctionnaires de l'ONRA nous viennent dans les 404 et nous disent qu'il n'y a pas d'argent pour employer les ouvriers chômeurs. Ils nous colonisent toujours ».

Avec le délégué de Sidi Bel Abbès les accusations se font plus précises, parlant de la bureaucratie : « Un boulon coûte 3.000 F, on nous l'a compté 30.000 F. Comment voulez-vous que l'autogestion réussisse avec ces gens-là ? Quant à l'argent des légumes, on ne sait quel oued l'a englouti... ».

En mars 1966, constatations identiques au domaine Messous Zerouk de Boufarik, où le commissaire de l'ONRA a répondu aux travailleurs - d'un ton qui exclut toute équivoque : « Limitez-vous à produire, le reste ne vous regarde pas » (R.T. n° 108 du 17-3-1966).

Juillet 1967, au domaine Hocine Babay d'El Asnam, le responsable syndical déclare : « ... C'est l'anarchie, chaque moniteur, chaque directeur, dicte sa propre loi, apporte sa propre méthode de travail ! et nous, dans toute cette affaire, que devenons-nous ? Sûrement pas des producteurs gestionnaires. Je crois sincèrement qu'un moment va arriver où les travailleurs seront tellement outrés qu'ils régleront leurs affaires avec ces bureaucrates par un seul moyen : la force. 155 caisses de graines de pommes de terre de 30 kilos chacune ont été jetées et cela parce que le technicien les avait stockées dans un garage au lieu de les mettre, comme l'avaient suggéré les travailleurs, à l'ombre sous les arbres ; 1 hectare entier de carottes a été écrasé par le responsable qui refusait de commercialiser les carottes ou de vendre l'herbe des carottes à la population. Cela dépasse l'entendement. Ou alors ces gens sont des fous et leur place est dans un asile ; ou alors ce sont des saboteurs conscients et à ce moment là il faut les mener en prison. Les travailleurs, quant à eux, se trouvent dans une situation proche du désespoir... » (R.T. du 14-7-1967).

Ce « désespoir » il est fait d'un sentiment d'impuissance. Pourquoi se réunir ? Quelles décisions prendre ? Alors que tout, plans de culture, approvisionnements, vente des fruits, crédit, est imposé par la bureaucratie des organes de tutelle.

Comment s'étonner alors que l'on puisse constater en décembre 1967 dans la Mitidja, plaine des plus riches et des mieux cultivées du pays « ... beaucoup des domaines que nous avons visités se trouvent, avec

à leur tête, des présidents de Comités de Gestion élus il y a trois ans, l'Assemblée des Travailleurs ne s'étant pas réunie depuis. Le Conseil et le Comité se réunissent quant à eux, une fois l'an, beaucoup plus pour faire une répartition des tâches que pour établir un plan de culture... » (R.T. du 11-12-67).

Les causes du désintérêt des travailleurs à l'égard de la gestion des unités autogérées, nous venons de les trouver essentiellement dans la tubelle par trop « active » de l'administration et dans les conditions de vie. Il est permis de se demander alors si une conscience révolutionnaire plus aigüe des travailleurs de l'autogestion, si une volonté de démocratie plus tenace ne leur auraient pas permis d'éliminer les abus et d'imposer l'intégrité d'une forme de gestion que tous semblaient souhaiter.

### C. — DESINTERET LIE A UNE ABSENCE DE FORMATION POLITIQUE.

Jean Teillac dans son ouvrage « Autogestion en Algérie » (CHEAM) déplore précisément l'absence de ce qu'il appelle « morale socialiste » « ... Le socialisme requiert plus de vigueur morale et intellectuelle que le libéralisme. Or en Algérie, et pour cause, personne ou presque n'avait reçu en ce sens la moindre formation politique ni psychologique. Il faudrait d'ailleurs aux intéressés une forte dose d'abnégation pour sacrifier leurs intérêts personnels à un système auquel ils n'ont pas le sentiment de participer et qui n'a pas apporté jusqu'à présent de changements substantiels à leur condition... ».

« Pendant l'été 1963, après les décrets de Mans, qui mirent en autogestion la grande majorité des grands domaines privés, il y eut une vague d'enthousiasme populaire, en d'autres termes de participation populaire pour cette expérience. Les ouvriers agricoles firent un immense effort et consentirent des sacrifices matériels dont l'étendue est difficile à imaginer (et explicable seulement par cette participation), en vue de faire un succès de cette expérience si radicale. Mais divers facteurs objectifs (l'anarchie administrative, le manque de crédits, une certaine improvisation à la base des décrets, une commercialisation très difficile des produits, un matériel agricole en très mauvais état etc..., la liste est interminable), dont certains furent perçus et analysés, les autres relevant de l'arbitraire et défiant tant l'analyse que le sentiment de justice le plus élémentaire, tous ces divers facteurs donc créèrent une démoralisation massive et de nombreux échecs. En d'autres termes, l'autogestion était comprise comme un but important à réaliser, mais l'effort de travail (work effort - investissement de forces) était perçu comme ne portant aucun fruit. La frustration remplaça l'effort et tua le désir de participer... » écrit Bernard Gaud dans un article intitulé « La participation ouvrière en Algérie » paru dans le n° 4 de 1967 de la Revue Algérienne des Sciences Juridiques Politiques et Economiques.

Cette participation, Bernard Gaud la définit comme un engagement conscient de l'être en fonction d'une certaine échelle de besoins et d'idéaux, engagement dont l'intensité sera fonction de la perception

qu'à l'individu de l'efficacité de sa participation pour la satisfaction du ou des besoins moteurs.

De cette définition nous pouvons tirer deux éléments : l'engagement de l'individu se fait en fonction d'une échelle de besoins et d'idéaux et son intensité est fonction de la perception de l'efficacité de la participation.

Quant au second point, la conscience que pouvaient avoir les travailleurs du secteur socialiste algérien de leur propre efficacité en tant qu'autogestionnaires, nous avons suffisamment montré que cette efficacité était généralement perçue comme quasiment nulle.

Reste l'échelle des besoins et idéaux moteurs. Jacqueline Frisch Gautier dans le « Traité de Sociologie du travail » (Fridmann et Naville) montre que dans une situation de pénurie aigüe, la recherche de satisfactions professionnelles ne joue que si elle ne concurrence pas la satisfaction des besoins économiques ou lorsque ceux-ci cessent d'être impératifs. Ceci implique donc une hiérarchie des besoins des travailleurs telle que ce n'est qu'à partir d'un certain degré de satisfaction économique que le travailleur se préoccupera réellement de son épanouissement professionnel.

Ce degré de satisfaction économique, il ne semble pas qu'il ait été jusqu'à présent atteint pour la généralité des travailleurs de l'autogestion et il n'y a donc pas, selon la théorie citée, à attendre de leur part une conscience professionnelle que ne justifient pas leurs conditions d'existence.

Saint Augustin disait aussi qu'il faut un minimum de confort pour pratiquer la vertu.

Il apparaît donc qu'au niveau de besoins primaires très accentués, qui est celui de l'autogestion algérienne, les incitations devront être avant tout d'ordre matériel, à moins qu'il existe une idéologie suffisamment forte pour sublimer en partie ces besoins.

Il ne semble pas que le travailleur ressente instinctivement un « besoin » de participer à la gestion. Ce dernier résulte d'une prise de conscience qui dépend de deux conditions : subjectivement, il suppose un certain degré de développement intellectuel, objectivement il suppose une organisation, par exemple syndicale, qui revendique cette participation et exige la création des institutions de représentation ouvrière et leur fonctionnement démocratique. C'est pourquoi dans un pays en voie de développement, toute tentative de participation doit commencer par l'alphabetisation, la formation professionnelle et l'éducation. Sur le plan de l'entreprise, le premier aspect formel de la participation ouvrière sera l'information (Bernard Gaud).

C'est de cette information au sein de l'entreprise qu'il faut entreprendre l'étude maintenant.

Le degré d'information des travailleurs dépend du plus ou moins bon vouloir à cet égard du directeur et du président.

Si au sommet des hiérarchies de l'entreprise on joue le jeu de la démocratie pour les prises de décisions, l'information des travailleurs devra être bien faite et par là même sera renforcée la démocratie au sein de l'entreprise.

Par contre, si toute information est refusée aux travailleurs, il y a de fortes chances pour que ces derniers se désintéressent des décisions à prendre et ainsi sera renforcée la position de commandement de l'un, de l'autre ou des deux responsables.

Il y a donc là un circuit fermé : l'existence d'un leader dans l'unité en autogestion conduit naturellement à une non-information des travailleurs et ce dernier point est de nature à renforcer le leadership.

Dans ce circuit il apparaît que le premier point, l'accaparement du pouvoir par un chef, est l'antécédent chronologique habituel du second, la non-information des travailleurs. C'est pourquoi nous examinerons successivement ces deux phénomènes.

#### V. — L'ACCAPAREMENT DU POUVOIR DANS L'UNITE EN ORGANES DE GESTION.

Nous avons constaté le phénomène lorsque nous avons parlé des déviations de l'autogestion algérienne tout au long de ses sept années de fonctionnement, il s'agit maintenant d'en analyser les causes.

Pour cela il faut en revenir aux deux hiérarchies qui coexistent au sein de toute unité autogérée et voir que l'accaparement du pouvoir peut adopter deux modalités :

— Accaparement par les organes de gestion socialiste du pouvoir d'exécution qui appartient normalement à la hiérarchie fonctionnelle avec à sa tête le directeur ;

— Accaparement par le directeur des pouvoirs de décision économique que les textes confient aux organes de la hiérarchie de gestion socialiste.

#### A. — ACCAPAREMENT DU POUVOIR D'EXECUTION PAR LES ORGANES DE GESTION.

Si, comme en 1962-63, on ne considère plus dans les unités autogérées la nomination d'un directeur comme une brimade gratuite à l'égard d'organes de gestion qui fonctionnaient fort bien sans lui, si l'on a pris l'habitude de vivre avec un directeur ou un chargé de gestion, il n'en reste pas moins que ce dernier doit être « accepté » par les autres membres du groupe de travail.

Il doit s'imposer à la fois aux travailleurs qu'il commande dans le cadre de la hiérarchie fonctionnelle, aux organes de la gestion socialiste et il doit leur faire reconnaître sa double mission de représentant de l'Etat dans l'unité et de responsable de l'exécution -, aux délégués syndicaux qui ne comprennent pas toujours le caractère

normalement coopératif et non-revendicatif de leur mission dans le secteur socialiste. Il doit s'imposer encore à l'autorité de tutelle qui bien que l'ayant désigné peut lui retirer son agrément en cas de désaccord ou de mauvaise gestion, de même que peut le faire le Conseil Communal d'Animation de l'Autogestion (et à travers ce conseil, l'UGTA et le Parti).

Sa position apparaît donc comme singulièrement moins solide que celle du Président, qui est l'élu des travailleurs et n'a de comptes à rendre qu'à ces derniers et parfois à la section syndicale ou à la cellule du Parti lorsqu'il en existe dans l'unité.

Le directeur doit donc imposer son pouvoir exécutif, s'il ne veut pas voir accaparer ses prérogatives par les organes de la gestion socialiste généralement par le Comité ou par le Président seul.

Or, un certain nombre d'éléments jouent en la défaveur du directeur ou du chargé de gestion.

C'est tout d'abord le milieu dont il est issu.

1°) *Un problème de milieu d'origine :*

Dans l'agriculture un très grand nombre de chargés de gestion sont d'anciens moniteurs des SAP auxquels on a fait suivre un stage de quelques semaines.

Or l'hostilité aux SAP (Société Agricole de Prévoyance) et avant elles aux SIP, (Société Indigène de Prévoyance) organe coopératif mis en place du temps de la France pour assister les petits fellahs, s'est manifestée bien souvent dans les campagnes. On a accusé ces organismes, souvent à tort, de s'appropriier moyens de production et bénéfices. Il est normal que cette même hostilité s'exerce à priori à l'encontre des chargés de gestion qui en sont issus.

Par ailleurs, c'est avec une très grande méfiance que les travailleurs du secteur socialiste agricole ou industriel considèrent l'Administration et les administratifs. En est responsable l'esprit bureaucratique auquel se heurtent ces mêmes travailleurs dans leurs démarches relatives à la production. Cet esprit a été abondamment dénoncé au congrès des travailleurs de la Terre dans des propos qui ont été rapportés.

Cette méfiance se double d'un antagonisme de classe entre prolétariat ouvrier et paysan et bourgeoisie. S'il y a peu d'exemples de directeurs issus de la bourgeoisie possédante, il y en a beaucoup plus qui sont issus de la néo-bourgeoisie bureaucratique.

On ne s'étonnera pas qu'il y ait entre autogestionnaires et administratifs un antagonisme profond portant non seulement sur les différences de mode de vie mais plus fondamentalement encore sur la survie du système socialiste autogéré voulue par les premiers, menacée par les autres.

Dans l'industrie, nombre de chargés de gestion sont d'anciens travailleurs émigrés en France où ils ont appartenu dans la clandestinité à

la Fédération de France du FLN. Certes leur passé de militant n'est pas mis en doute dans l'entreprise mais ce passé n'est pas loin de les desservir parfois.

Appartenant à « l'élite révolutionnaire » du pays et surtout si c'est le motif de leur nomination, ils sont souvent en butte à la jalousie constante de ceux qui dans l'entreprise, placés à des échelons subalternes ont donné les mêmes gages de militantisme qu'eux dans la phase de combat pour l'indépendance du pays.

Des comportements de type « pourquoi lui, et pas moi ? » sont alors fréquents, aggravés par les divisions qui peuvent exister au sein de l'unité autogérée entre groupes non-institutionnels subtilement hiérarchisés entre eux : Anciens combattants de l'intérieur, membres de l'Armée des frontières, anciens détenus et internés militants, membres de l'O.C.F.L.N. etc...

Il y a beaucoup de chargés de gestion ou de directeurs, qui sont passés directement des bancs de l'école ou du lycée au poste qu'ils occupent actuellement, après un stage ou un séminaire dont la durée varie de quelques jours à quelques mois. Bien que dans l'agriculture les chargés de gestion se recrutent jusqu'à présent au niveau de la 6ème ou de la 5ème et les directeurs au niveau de la fin du premier cycle d'études secondaire... bien que dans l'industrie le niveau était généralement celui de la fin des études secondaires, ces cadres ont toujours été considérés dans les entreprises et les domaines où ils étaient affectés comme des « intellectuels », des « étudiants ». A leur égard l'attitude des travailleurs était empreinte d'un certain amusement n'excluant pas d'ailleurs la sympathie à priori. On attendait de voir comment un chargé de gestion formé sur les bancs d'un institut, d'un stage ou d'un séminaire quelconque serait capable de mettre en pratique ce qu'il avait « appris dans les livres ».

De l'accaparement des pouvoirs d'exécution par les organes de la gestion, au détriment du directeur, le Président du domaine Bouchaoui nous en donnait une autre explication, double, dans sa déclaration, déjà citée, faite à l'ouverture du congrès des Travailleurs de la Terre : « ... Il est vrai que le niveau technique en général très faible et l'âge (19 à 25 ans) des chargés de gestion leur interdit souvent de manifester l'autorité nécessaire à l'exercice de leurs fonctions... ».

## 2°) *Un problème d'âge*

L'âge tout d'abord. Les chargés de gestion et directeurs qui ont été nommés ont pour la plupart entre 20 et 30 ans, alors que les travailleurs ont généralement porté à la présidence des comités de gestion les plus anciens d'entre eux, les plus « sages ».

On conçoit aisément qu'un directeur jeune et frais émolu d'un quelconque établissement scolaire puisse éprouver certaines difficultés à faire admettre son autorité en face d'un Président plus âgé.

Alain Marill relève ce phénomène dans les « Essais sur l'Economie de l'Algérie Nouvelle »... « Il est vrai que la position du directeur est souvent délicate : parfois le chargé de gestion est un tout jeune homme et son âge l'empêche de manifester l'autorité nécessaire à sa fonction ; il s'ensuit deux conséquences : certains membres du comité agissent, eux aussi, comme s'ils étaient les vrais chefs de l'entreprise, sans tenir compte de l'avis des ouvriers ; il prennent à eux seuls la direction de l'usine, répartissant entre les différents membres du Comité toutes les fonctions de direction : achat, approvisionnement, conduite des chantiers, écoulement des produits etc... Ils annihilent, ce faisant, les fonctions du directeur comme ils accaparent celles du président du Comité de gestion ; c'est pourtant le directeur, ou le chargé de gestion qui doit appliquer les décisions et commander aux travailleurs ».

A cet handicap de l'âge est lié celui de l'ancienneté.

Plus un Président est ancien dans l'établissement et plus il a de poids. Corrélativement l'autorité du directeur tend à diminuer en proportion. Rares sont en effet les entreprises où, comme à la Fabrique de Chaussures (ex-Ronda), ait été porté à la direction un ancien travailleur de la maison.

Il convient d'atténuer l'affirmation en prenant en considération la mobilité de l'emploi principal dans l'industrie. Elle fait que dans ce secteur, des chargés de gestion de 3 à 4 années peuvent compter parmi les travailleurs les plus anciens des unités qu'ils dirigent.

La déclaration du Président du Comité de Gestion du domaine Bouchaoui, mettait en cause, ce qui est plus grave que le problème de l'âge, le niveau technique très faible des chargés de gestion.

### 3°) *Un problème de formation technique*

Désignés rapidement en 1962-63, hâtivement formés au cours de stages et séminaires brefs et caractérisés par l'absence de formation, il paraissait difficile d'exiger au départ des chargés de gestion et directeurs une technicité poussée. Or, dans l'agriculture, ce qui était attendu avant tout des pouvoirs publics, c'était l'envoi de techniciens. C'est un administratif qui arriva alors que le Président semblait tout désigné pour assurer l'administration du domaine en raison de sa position à la tête de la hiérarchie de gestion.

Pourquoi cette attente ? Avant l'indépendance c'était essentiellement le colon qui avec quelques cadres européens assurait toutes les tâches techniques du domaine : plans de culture, décisions d'irrigation, engrais, vinification etc...

En juillet 1962 rares furent les domaines sur lesquels les travailleurs purent reprendre à leur compte ces tâches techniques, à telle enseigne, que des étrangers se constituèrent de véritables fortunes, en Oranie particulièrement, en allant assurer la vinification d'un domaine à l'autre.

On comprend alors la déception du Comité « percevant » un chargé de gestion moins compétent dans le domaine de la culture de la terre que le moindre de leurs membres.

Dans l'industrie, la fonction technique a une importance d'autant plus grande que les dimensions de l'entreprise sont limitées. Or, de nombreuses entreprises industrielles autogérées sont des unités économiques de faible grandeur.

Très souvent il s'est trouvé que le directeur désigné par l'autorité de tutelle n'était ni un technicien ni même un ouvrier et s'il l'était qu'il fut étranger à la branche d'industrie dans laquelle il allait devoir travailler.

Dans le secteur industriel c'était encore très souvent le Président qui disposait dans le domaine de la compétence technique d'une autorité plus grande que celle du directeur.

Cette absence de compétence technique de certains directeurs et de certains chargés de gestion a été une des causes principales de leur évincement du pouvoir exécutif dans les unités en autogestion. Comment accepter des ordres d'un chef incompetent lorsque l'on est Président, membre du Comité de Gestion, ou membre du Conseil des Travailleurs, c'est à dire responsable à un titre quelconque de ce qui se passe dans l'unité ?

Chef de la hiérarchie fonctionnelle, le moins que l'on puisse attendre du directeur c'est qu'il soit compétent dans le domaine technique pour lequel il donne les ordres d'exécution du travail.

Une autre considération importante joue encore dans ce domaine de la fonction technique sans que le degré de compétence du directeur soit mis en cause cette fois : la place qu'occupe le président dans la hiérarchie fonctionnelle.

Un président de Comité de Gestion qui est un cadre important de l'unité a non seulement une autorité fonctionnelle proche de celle du directeur, mais encore, en général, une compétence technique élevée et nécessairement plus élevée que celle du directeur (pour des raisons d'ancienneté).

A la SATT (Société Algérienne des Transports Tropicaux, dont l'organigramme est donné page 6) le président du comité de Gestion était en 1964 le directeur de l'exploitation. Il occupait dans l'entreprise l'échelon le plus élevé de la hiérarchie fonctionnelle, immédiatement après le directeur général.

Par ailleurs, il était indéniablement le cadre le plus compétent de l'entreprise dans la technique très délicate des transports sahariens, alors que plusieurs directeurs s'étaient déjà succédés à la tête de la société.

Il apparaît impossible à un directeur de mettre sous sa coupe un tel président de Comité de Gestion et il ne peut de toute évidence que s'entendre avec lui ou entrer en conflit.

Toutes ces possibilités d'inféodation du directeur aux organes de la gestion socialiste, toutes ces causes d'accaparement par ces derniers du pouvoir d'exécution, expliquent que dans un certain nombre d'unités il y ait eu une véritable démission morale du directeur.

#### 4° *Un problème de démission devant les responsabilités.*

En effet, les liens d'allégeance du directeur aux organes de la gestion socialiste sont étroits et les possibilités d'action autonome prévues par les textes quasiment nulles.

Par contre, les responsabilités du directeur sont grandes : responsabilité administrative vis à vis de l'autorité de tutelle pour l'exécution des directives et des plans, responsabilité vis à vis du Conseil Communal d'Animation de l'Autogestion, qui peut à tout moment lui retirer son agrément, lourde responsabilité pénale enfin s'il ne s'oppose pas à certaines décisions des organes de gestion.

Le nouveau code pénal algérien (ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966) édicte des peines particulièrement lourdes, destinées à mettre fin « au laissez-aller qui a permis de nombreux détournements, ainsi qu'à l'instauration d'une méthode qui consiste pour chaque responsable d'une unité de production à exploiter l'autogestion à son profit et à celui de ses proches parents » (discours du Président du Conseil à la réunion des cadres de l'Ouest algérien, 21 mars 1966).

Curieusement, ces peines ne frappent que le directeur :

« Article 441. — Est puni des mêmes peines (emprisonnement de 2 mois à 2 ans et amende de 500 dinars à 5.000 dinars ou l'une de ces deux peines seulement) tout directeur d'une entreprise ou exploitation d'autogestion qui, sciemment, ne s'oppose pas à tout acte ou décision d'un autre organe de gestion ou d'un membre de ces organes pouvant diminuer la valeur initiale des moyens de production de l'entreprise ou de l'exploitation ».

« Article 443. — Tout directeur d'une entreprise ou exploitation d'autogestion, qui, sciemment, ne s'oppose pas à un plan d'exploitation et de développement non conforme au plan national est puni d'un emprisonnement de 2 mois à 2 ans et d'une amende de 500 dinars à 10.000 dinars. Le coupable peut, en outre, être frappé de l'interdiction d'un ou plusieurs des droits mentionnés à l'article 15 (dégradation civique) ».

Une telle sévérité à sens unique peut être de nature à paralyser le directeur dans son action.

Tous les liens d'allégeance que nous venons de citer expliquent que certains directeurs, qui estimaient avoir les mains liées totalement, en soient venus à « abdiquer » moralement, laissant le soin de la conduite de l'entreprise ou du domaine au président et au Comité de Gestion, et se bornant simplement à essayer de dégager leur responsabilité pénale par l'usage dans les réunions du Comité d'un veto excessif.

Une telle image de la position du directeur dans l'entreprise autogérée est de nature à faire penser que les liens de dépendance sont irréversibles et qu'en aucune façon on ne pourrait imaginer un accaparement par ce dernier des pouvoirs de décision en matière de gestion, et pourtant cela existe.

### B. — ACCAPAREMENT DE POUVOIRS DE GESTION PAR LE DIRECTEUR.

Dès 1964 Alain Marill remarque : « ... dans de très nombreux cas, le chargé de gestion, ou directeur, s'est transformé en autorité unique de décision, en se passant du Comité de Gestion dans l'exercice de ses fonctions, afin d'éviter ses recommandations et de trancher tous les problèmes de sa propre autorité ».

Ce type de comportement nous l'avons déjà rencontré à l'Hôtel Aletti, aux Etablissements ex-Ronda, au domaine Chahid Gacemi.

Dans ce dernier domaine une explication nous était donnée : « les ordres que le directeur reçoit de plus haut ».

Certes, la pression des autorités de tutelle a renforcé un certain temps la position dans l'entreprise de leur mandataire, le chargé de gestion, mais il existe d'autres causes à un éventuel accaparement par ce dernier de pouvoirs de gestion, causes non plus extérieures, mais internes à l'entreprise.

#### 1° Un problème d'élection.

Si l'élection du président lui donne généralement une force plus grande que celle du directeur nommé de l'extérieur, elle peut parfois fonder sa faiblesse. Jean Teillac note dans sa brochure « autogestion en Algérie » : « ... Comment l'autorité s'imposait-elle dans un système qui prévoit l'élection du chef par ses pairs ? Les travailleurs voient mal par quels cheminements obscurs le destin a placé Brahim ou Mohamed, ouvrier comme eux, à la tête d'une exploitation de mille hectares... ».

Il ne faut pas oublier aussi que, dans les décrets de Mars, le mandat du président est annuel et qu'il doit revenir tous les ans devant ses électeurs, les membres du Comité de Gestion.

Cette fréquence de la remise en question de la personne du président a souvent été la cause d'un comportement démagogique de la part de ceux qui voulaient voir renouveler leur mandat.

Le phénomène a été analysé aux cours de la deuxième Conférence Nationale des Assemblées Populaires Communales (Alger 1967) par M. Seghair Ben Ali, rapporteur pour les communes du département d'Oran : « ... une autre contradiction (de l'autogestion) se situe dans la lourdeur des rouages desquels émane le comité. Il s'agit d'une élection au 3ème degré qui évince les meilleurs pour des motifs divers : Corps électoral insuffisamment averti, népotisme, intrigues des candidats présidents... ».

Le président est désormais élu pour 3 ans, dans l'agriculture, (décret 69-16) et il l'est au suffrage direct par l'assemblée générale des travailleurs. Ces nouvelles dispositions sont de nature à renforcer son pouvoir en assurant sa permanence. On est peut-être tombé dans l'excès inverse, seul l'avenir pourra le dire.

## 2° *Un problème de la place dans la hiérarchie fonctionnelle*

Une autre explication de l'effacement du président se trouve souvent dans sa position au sein de la hiérarchie fonctionnelle. Nous avons montré qu'un président situé au plus haut échelon de cette hiérarchie avait de fortes chances d'avoir une autorité et une technicité supérieures à celles du directeur.

L'inverse est souvent beaucoup plus fréquent. De nombreux présidents au sommet de la hiérarchie de gestion socialiste, se situent aux plus bas échelons de la hiérarchie d'exécution, ouvriers non spécialisés ou manœuvres.

Ceci est d'autant plus vrai dans l'agriculture, où l'échelle d'exécution est extrêmement réduite, et où le nombre des travailleurs non spécialisés est sans commune mesure avec le nombre des spécialistes et cadres qui peuvent exister dans l'exploitation et à l'égard desquels il y a parfois une certaine méfiance de la part des travailleurs de la base.

L'autogestion algérienne n'a que 7 ans. Contrairement aux textes, dans de nombreuses entreprises, dans de nombreux domaines, les présidents n'ont été renouvelés qu'une fois ou deux. Ce ne sont pas toujours les meilleurs qui ont été désignés, comme l'affirme M. Seghair Ben Ali, mais pour une raison qu'il ne cite pas. Sur une aussi courte période qui, dans beaucoup d'unités, n'a vu l'exercice que de 1 ou 2 mandats présidentiels, les critères de choix des travailleurs ne sont pas encore des critères d'efficacité et ceci d'autant moins que dans cette phase de tutelle étroite de l'autogestion il aurait parfois été difficile d'apprécier l'efficacité réelle du président.

Frustrés pendant la période coloniale d'une certaine dignité, les travailleurs se sont choisis des représentants « dignes » c'est-à-dire dotés d'un passé glorieux (militants de l'Indépendance) ou beaucoup plus souvent réputés « sages » (critère de l'âge et de l'ancienneté).

Les premiers présidents de Comités de Gestion en Algérie ont à plupart du temps été des travailleurs anciens et chenus mais à la qualification faible. C'était le temps des manœuvres-présidents.

On conçoit facilement que de tels présidents aient été liés par une certaine dépendance aux membres de la hiérarchie fonctionnelle à la base de laquelle ils étaient situés, et dont le sommet est en définitive le directeur.

Si dans son travail, le président du Comité de Gestion est appelé à recevoir des ordres de chefs d'ateliers, de chefs d'équipes, de contre-maîtres, cette situation de subordination ne peut pas être sans agir sur son comportement en tant que président.

Ce phénomène les Yougoslaves l'ont compris et l'on note que dans les conseils ouvriers, le poids des ingénieurs et des cadres paraît écrasant. A cela, Edward Kardelj, théoricien de l'autogestion yougoslave répond : « La prépondérance des ingénieurs et des experts en général dans les conseils ouvriers est effectivement un phénomène assez répandu. Il est normal que pour régler les questions exigeant des connaissances supérieures aux siennes, l'ouvrier écoute ceux qui en savent plus et leur fasse confiance. Plus les connaissances d'un nombre toujours plus élevé des travailleurs s'élargiront, mieux ils seront informés et plus ils participeront à l'autogestion. En fait, ce n'est pas l'ouvrier qui doit étudier les problèmes techniques et économiques. Au Conseil Ouvrier, il doit dire oui ou non aux propositions concrètes qui lui sont présentées par les spécialistes ».

A l'entreprise Iskra, fabrications électromécaniques en Slovénie, le Conseil Ouvrier est présidé par un ingénieur. Il comprend 70 membres, dont 35 ingénieurs et cadres supérieurs et 1 seul représentant des ouvriers spécialisés et manœuvres, alors que la première catégorie ne représente que 5 % de l'effectif total des salariés de l'entreprise et la seconde 50 % (« L'expansion » février 1969).

La faible qualification technique des directeurs et chargés de gestion joue souvent en faveur du renforcement de la position du président plus expérimenté. Mais la fonction technique n'est pas tout dans l'entreprise et la fonction administrative y a d'autant plus d'importance que l'unité est grande.

### 3° *Un problème de formation administrative et de culture.*

On sait depuis Fayol que la capacité essentielle du chef d'entreprise est la capacité administrative, aptitude à dresser le programme général d'action, à constituer les cadres de la production et à harmoniser les actes. Cette capacité, elle n'est donnée au départ à personne. Elle s'acquiert par une longue pratique de la gestion des entreprises ou par une formation particulière.

Dans ce domaine de la capacité administrative l'avantage va généralement au directeur. La plupart d'entre eux (60% dans l'industrie en 1965) ont reçu une formation spéciale ou ont suivi des cours de perfectionnement. Parmi les autres, beaucoup avaient déjà une expérience administrative du fait de leurs activités antérieures : anciens comptables, anciens fonctionnaires.

Parfois... poussée à l'excès, la compétence administrative des directeurs s'est transformée en sérieux handicap, lorsqu'elle a débouché sur un formalisme et un esprit bureaucratique consolidé par les empiètements de l'autorité de tutelle.

Ceci Alain Marill le note encore : « ... On a aussi beaucoup reproché à de nombreux directeurs d'être de stériles bureaucrates et de faire preuve de détachement à l'égard des difficultés internes de l'entreprise en s'abstenant par exemple de surveiller la production ».

Dans l'agriculture, on a souvent vu dans les meilleurs cas une répartition des tâches telle que le président s'occupait avant tout de la partie technique, la culture, et le chargé de gestion de la comptabilité et des rapports avec les organismes de commercialisation et d'approvisionnement.

La compétence administrative qui joue généralement en faveur des directeurs et chargés de gestion repose en partie sur un dernier élément qui peut fonder encore leur supériorité éventuelle.

C'est l'élément de la culture.

L'époque des manœuvres-présidents a été une époque de présidents analphabètes. Cela s'est vu dans l'industrie, cela était et est encore fréquent dans l'agriculture.

Par contre, tous les chargés de gestions, tous les directeurs nommés ont un niveau au moins équivalent au Certificat d'Etudes Primaires.

Si le directeur sait ne pas abuser de sa « culture » s'il trouve les mots qui atteignent les travailleurs, s'il ne s'exprime pas dans une langue trop châtiée où fleurit (comme cela est malheureusement fréquent) un vocabulaire pseudo-économique ou pseudo-scientifique, s'il sait parler arabe au moment où l'on n'attend pas le français, alors, le directeur pourra faire ses messages plus facilement que le Président analphabète ou dépourvu de la moindre formation scolaire.

A l'inverse, ce dernier aura de la difficulté à suivre la marche quotidienne de l'unité et devra bien souvent s'en remettre au directeur pour celles des décisions qui dépassent son entendement.

Dans ce cas, la double signature des pièces d'engagement financier et de paiement devient une véritable fiction.

A l'issue de cette analyse des causes de l'accaparement du Pouvoir dans l'unité en autogestion, on constate que tout se passe comme si le directeur et le Président nourrissent leur force des faiblesses de l'autre.

Dans l'agriculture (Mitidja 1968) le « partage » du pouvoir est tel qu'ou bien c'est le chargé de gestion qui dirige l'unité, le Président n'assurant plus que la représentation extérieure, ou bien c'est le Président qui a pris le pouvoir dans le domaine et réduit le chargé de gestion au rôle d'employé de bureau.

En attendant l'enrichissement des décrets de Mars on était assez loin dans l'autogestion algérienne du schéma démocratique de la prise des décisions.

Que ce soit le président qui accapare le pouvoir ou bien le directeur, il y avait généralement dans l'unité autogérée un leader, et ce dernier avait tendance à consolider sa position en se réservant toute l'information et en faisant en sorte que les travailleurs ne se sentent pas concernés par des problèmes de gestion dont il ne leur était pas même parlé, ou bien à l'occasion desquels on cherchait à mettre en évidence leur incompétence « fondamentale ».

#### IV. — LA MAUVAISE INFORMATION DES TRAVAILLEURS A L'INTERIEUR DES UNITES EN AUTOGESTION.

##### A. — UNE INFORMATION SUBIE ET NON ATTENDUE.

Edward Kardelj affirmait dans les propos que nous avons rapportés, à propos de l'autogestion yougoslave : « ... Ce n'est pas l'ouvrier qui doit étudier les problèmes techniques et économiques. Au conseil ouvrier, il doit dire oui ou non aux propositions concrètes qui lui sont présentées par les spécialistes », et il poursuivait : « Cela suppose seulement qu'il soit bien informé afin qu'il puisse prendre des décisions compétentes. Du reste le député n'est pas omniscient lui non plus, et pourtant c'est lui qui au Parlement vote les lois... » (« L'Expansion » février 1969).

Cette information une partie peut s'en faire sur le tas. Ainsi à *Elektronska Industrija* de Serbie, sur 18.000 travailleurs, 2.000 sont passés depuis 1960 dans les Conseils Ouvriers (Conseil central ou Conseils d'unités).

L'exercice d'un seul mandat de représentant du collectif des travailleurs apporte à celui qui en est titulaire une connaissance plus approfondie de l'entreprise, non seulement sur les problèmes de conjoncture, mais aussi sur la politique d'avenir qui a été choisie. Déchargé de mandat, il se situera à un niveau plus élevé de conscience gestionnaire que celui de la plupart de ses camarades. Il sera capable de saisir d'emblée le sens de l'information qui lui sera donnée ultérieurement, mieux, il l'exigera : il lui paraîtra normal de continuer à comprendre ce qui se fait dans l'entreprise, ne serait-ce que pour donner son avis en toute connaissance de cause, même par oui ou par non.

Dans une unité où il existe 2.000 élus et anciens élus, il apparaît difficile de détourner l'information économique à laquelle les travailleurs ont normalement droit. Cette information est « attendue ».

En Algérie, l'information semblait jusqu'à présent beaucoup plus « subie ».

Les travailleurs l'acceptaient passivement, mais ne la sollicitaient pas. Après sept années seulement de fonctionnement du système la proportion des élus et anciens élus de l'autogestion est très faible.

Par ailleurs, la « lassitude, dont il a été parlé, fait que les travailleurs exigeaient de moins en moins d'être informés sur des problèmes de gestion dont ils savaient que la solution devait leur échapper. Certains avaient pris l'habitude de laisser les autres décider à leur place, l'habitude d'être dirigés, commandés.

Pourtant il existait aux débuts de l'autogestion en Algérie une soif de participation des travailleurs et une soif d'information. Citons simplement les établissements ex-Peret (menuiserie) où un travailleur déclarait en 1964 : « ... Nous demandons que le Comité de Gestion nous écoute et nous informe de tout. Aujourd'hui, non seulement nous ignorons le salaire du président, mais encore le revenu de l'usine. Comment peut-on alors nous convaincre que l'usine est la nôtre ? » (R.T. n° 25 du 13-2-1964).

Cette curiosité semble être tombée avec l'enthousiasme des premiers temps.

Non sollicitée par les travailleurs, l'information est désormais « octroyée » par celui qui la détient dans l'unité, directeur ou président.

#### B. — UNE INFORMATION OCTROYEE.

Le chef n'a aucun intérêt à renseigner les travailleurs sur la marche de l'entreprise ou du domaine. Son leadership, il le tient beaucoup plus de son poste (président ou directeur) que du consensus général. Attachée au poste et non démocratiquement consentie, l'autorité du chef s'entourera du halo de mystère et de secret qui convient aux « hautes fonctions » exercées. On jugera alors que les travailleurs ne peuvent pas prétendre à la connaissance de toutes les circulaires « confidentielles » qui parviennent à l'unité et que, comptabilité, carnets de commande, politique prévisionnelle de l'entreprise etc... nécessitent que soit sauvegardé le « secret des affaires ».

Les arguments sont nombreux pour justifier le silence du chef sur sa gestion personnelle.

Ici, on parlera du peu de culture des travailleurs de la base qui fait qu'il paraît inimaginable d'essayer de leur faire comprendre les impératifs d'une saine gestion et on les laissera « jouer » en assemblée générale au jeu stérile des querelles de personnes.

A la briqueterie El Nasr, au pont du Hamiz, « Révolution et Travail » recueillait en 1963, des propos échangés avec le président :

« — Comment se fait-il qu'à la réunion si peu de monde ait parlé alors qu'il y a toute une série de problèmes non résolus ?

— Tu as vu que les questions soulevées étaient surtout d'ordre personnel. Ceux qui ont parlé n'ont parlé que d'eux-mêmes. Ils n'aiment pas parler en public et préfèrent discuter dans un cercle restreint.

— Oui, mais si tu laisses faire comme ça, l'Assemblée Générale perd tout son sens et on ne discute plus les questions principales. Tu es en partie responsable de cela parce que tu n'as pas préparé l'ordre du jour.

— J'ai voulu laisser les ouvriers libres et ne rien leur imposer. C'est leur faute s'ils n'ont pas voulu parler.

— On ne peut pas raisonner ainsi, tu dois aider les ouvriers à s'exprimer. Pour cela il y a un moyen, il faut afficher l'ordre du jour que tu proposes en invitant ceux qui le veulent à ajouter les problèmes qu'ils estiment nécessaires.

— L'idée est bonne, mais j'ai bien peur qu'elle ne réussisse pas. Il y a trop d'illettrés. Ils ne se serviront pas du tableau... » (R.T. n° 15 du 3 octobre 1963).

Ailleurs, on évoquera l'absence de conscience gestionnaire des travailleurs. A quoi servirait-il d'informer des gens que la gestion de leur propre unité semble ne pas intéresser ?

A la menuiserie ex-Teixier d'Hussein Dey, les responsables de l'entreprise répondaient ainsi en 1963 aux questions des envoyés de « Révolution et Travail ».

« ... Quels sont vos problèmes sur le plan des rapports sociaux à l'intérieur de l'usine et du Comité ?

— Personne ne conteste le bien fondé de la constitution du Comité, bien que certains regrettent la tranquillité et l'irresponsabilité du temps où le patron résolvait seul les problèmes de gestion...

— Dans quelle mesure les ouvriers participent-ils directement à la gestion ?

— Ils n'y participent pas et ne s'y intéressent pas. Ce ne sont pas des militants !... » (R.T. n° 12 du 13 août 1963).

Dans les meilleurs cas, le chef, président ou directeur, informera a posteriori les membres du Comité de Gestion sur les décisions qu'il a prises, éventuellement en en expliquant le bien fondé et en mettant en possession de quelques éléments du problème le collectif.

Parfois, ce chef, ou cette oligarchie, consentira à distiller à l'Assemblée des Travailleurs certaines informations très générales sur la marche de l'unité nécessaires pour obtenir en compensation une approbation sans réserve présente et future, de type plébiscitaire.

Rares sont les entreprises, les domaines dans lesquels une information loyale des travailleurs est faite leur permettant de participer en connaissance de cause à la prise de décisions.

Lorsque cette volonté exceptionnelle chez les responsables existe, ce sont les techniques qui font défaut.

Les réunions mal dirigées, tournent à l'affrontement de personnes. On n'a jamais expliqué aux travailleurs de la base que l'assemblée n'était pas le lieu où exprimer des revendications d'ordre syndical. Aucun ordre du jour n'est établi et lorsqu'il y a procès-verbal des séances, rédigé par le chargé de gestion, ce dernier a plus tendance à rapporter ce qu'il a dit ou ce qu'il a pensé que les débats effectifs. (Enquête, Mitidja, 1968).

En outre, émetteur récepteur de la communication ne possèdent pas en général tous les moyens techniques nécessaires pour faire passer et pour bien recevoir le message.

Le président, ou le directeur, est parfois incapable de formuler clairement sa pensée, Certains éprouvent de la gêne à s'exprimer en public, sont paralysés devant un micro, sont désarçonnés par la contradiction. D'autres ne maîtrisent pas suffisamment leur sujet pour en parler d'une manière compréhensible et dépourvue de pédanterie.

A la réception, le travailleur illettré aura la difficulté à se faire expliquer ce qui est affiché, ou les notes de service qu'on lui remet. Sachant lire, son niveau de compréhension ne sera souvent pas le même que celui auquel se situent les écrits qui lui sont destinés,

principalement ceux qui proviennent - au delà du directeur ou du chargé de gestion - de l'Administration.

Il est curieux de constater, comme ont pu nous le montrer des interviews réalisées dans la Mitidja en juillet 1968, que dans certains domaines, seuls quelques responsables connaissent les textes et les règles de l'autogestion ; les autres travailleurs en ignorent même jusqu'au concept.

Il n'y a pas partout de postes de radio et là où il en existe, il n'y a souvent pas de piles pour les faire fonctionner. Cette simple raison technique suffit à expliquer bien des défauts d'information dans les campagnes.

### C. — UNE IMPORTANTE CIRCULATION D'INFORMATION INFORMELLE.

Dans ces conditions, on ne s'étonnera pas qu'il y ait à l'intérieur des unités en autogestion une très grande circulation d'informations « informelles », c'est-à-dire de bruits et de rumeurs.

La plupart des hiérarchies « parallèles », dont nous avons parlé au début de ce chapitre fonctionnent comme réseaux parasites d'information tronquée et perçue par les travailleurs comme mensongère.

Le travailleur ayant plusieurs sources d'information, dont une au moins affectivement privilégiée, met systématiquement en doute, ou « convertit » dans le sens de ses préoccupations, dans le sens de ses « attentes », tous les messages qui proviennent du réseau officiel.

Ainsi à l'entreprise TUB-SIS il existait une circulation permanente de rumeurs qui résultaient des informations contradictoires et non acceptées données par le chargé de gestion et le président en conflit perpétuel. (1965).

A cela il faut ajouter que l'Algérie, dans sa phase actuelle de rénovation politique, est un terrain privilégié pour la naissance et la circulation des informations les plus fantaisistes ; c'est dans les périodes difficiles que les « attentes » des individus sont les plus vives et provoquent le maximum de circulation d'information informelle.

Ce phénomène, le Gouvernement l'a baptisé « INTOX », et il entreprend périodiquement des campagnes nationales de lutte contre elle.

Cette INTOX on la retrouve au sein de l'entreprise socialiste, lieu privilégié pour son développement du fait des incertitudes qui ont pendant longtemps régné sur le sort même de l'autogestion.

Non sollicitée par les intéressés, octroyée parcimonieusement par les responsables, on pourrait penser que la circulation de l'information en direction des travailleurs peut être activée par l'intervention de ceux qui, dans l'entreprise, ont vocation à défendre le fonctionnement démocratique de l'autogestion, les responsables syndicaux, le Parti.

## D. — LE ROLE DU PARTI ET DU SYNDICAT DANS L'INFORMATION INTERNE.

Le deuxième congrès de l'UGTA en mars 1965 stipulait dans ses résolutions politiques et économiques : « ... Le syndicat doit lutter avec persévérance en vue de débarrasser les ouvriers autogestionnaires de toutes les séquelles de la mentalité de salariés qui se traduit dans le gaspillage, le manque d'application dans le travail, les négligences et les doter d'une conscience socialiste pénétrée de la conviction que l'intérêt individuel se confond avec l'intérêt général. Le syndicat doit inculquer aux autogestionnaires la pensée économique... ».

Cette tâche n'a sans doute pas été réalisée entièrement puisque le IIIème congrès de l'UGTA qui devait se tenir en février 1968 a été ajourné en raison de la « faiblesse » du mouvement syndical.

« Révolution et Travail » dans un numéro du 1<sup>er</sup> décembre 1967 constate qu'aujourd'hui, on est amené à prendre conscience de la paralysie du syndicat dans plusieurs endroits. L'absence de cadres nouveaux et dynamiques se fait durement sentir en contre-carrant les efforts qui visent à sortir le mouvement syndical de l'ornière. De même le maintien de méthodes d'organisation et de travail, le plus souvent périmées, donnent une teinte routinière aux activités syndicales, qui de ce fait sont coupées des besoins réels des travailleurs.

Les Unions Locales du Syndicat les plus dynamiques procèdent, dans l'agriculture, à des affiliations globales. Une Assemblée Générale des Travailleurs est convoquée sous la présidence d'un membre du Parti, assisté de représentants de l'autorité de tutelle de la Préfecture et du Syndicat. L'Assemblée Générale adopte à l'unanimité les statuts syndicaux, décide de s'affilier à l'UGTA et désigne un bureau (procédure employée par l'Union Locale d'Oued Rhiou dans 17 domaines entre les 10 et 22 mars 1967 - RT du 16 mai 1967).

De tout cela il résultait une certaine désaffection des travailleurs à l'égard du Syndicat.

Le 4ème congrès de l'Union Locale d'Hussein Dey estimait que dans le secteur autogéré ou d'Etat le nombre des adhérents avait diminué de plus de 70 %.

Quant au Parti, une brochure de la Commission Centrale d'Orientation du FLN sur « le rôle du militant dans l'entreprise » établissait que le Parti, organisation d'avant-garde doit veiller au fonctionnement normal de l'autogestion : existence de tous les organes de la gestion socialiste, régularité des réunions et efficience, collaboration président-directeur.

Cette tâche n'a pas non plus été réalisée entièrement semble-t-il.

Dès 1964, à l'occasion du Congrès du Secteur Industriel Socialiste, Révolution et Travail constatait : « ... l'analyse de la situation montre que dans le domaine économique, selon les localités, le Parti est totalement absent de l'examen et du contrôle de la situation écono-

mique, exclu par les administrations ou par le fait de l'incompétence. Ou alors, il est présent, mais son intervention est improvisée et il outrepassé ce qui devrait être son rôle propre de contrôle et d'analyse de la situation ; il entend assumer une part de l'exécution... ».

En décembre 1965 encore, l'hebdomadaire « Révolution Africaine » parlant de la réunion nationale des cadres du Parti, constatait « Ainsi pour la première fois le rôle du Parti dans l'autogestion est clairement défini. Parce qu'il s'en est trouvé éloigné, l'essor général de l'autogestion a été entravé, le principe même de l'autogestion a risqué d'être mis en cause. Celle-ci est devenue souvent un jouet entre les mains d'opportunistes... ».

En juillet 1968, les domaines et entreprises autogérés dotés d'une cellule du Parti étaient encore pendant chose rare.

Si le Parti et le Syndicat sont mal représentés à l'intérieur des unités en autogestion, il leur reste un bastion qui doit normalement leur permettre d'agir directement sur le comportement de ces unités, c'est le Conseil Communal d'Animation de l'Autogestion où ils ont le droit des mandataires.

Mais, en février 1965, deux années après qu'ait été publié le texte créant ces Conseils Communaux, le rapport d'orientation présenté au deuxième Congrès de l'UGTA constatait l'existence de fort peu de Conseils Communaux, et il ajoutait : « c'est évidemment là une de nos faiblesses mais il ne tient qu'à nous, pour que dans les mois qui viennent l'Algérie soit couverte de conseils communaux... ».

L'idée était généreuse, mais la réalisation n'a pas été à la hauteur des ambitions exprimées. La mise en place des conseils n'a guère été accélérée, en particulier en raison de la réforme communale proche.

Il apparaît au terme de cette étude, que le rôle de redressement des déviations de l'autogestion à l'intérieur de l'entreprise, qui aurait pu être celui des militants du Syndicat et du Parti a été jusqu'à présent assez limité. La centrale ouvrière et le FLN ont surtout agi au plan national en défendant l'option socialiste du pays. Sans doute un certain manque de cadres les conduisait-il à devoir inéluctablement choisir.