

Efficacité Administrative : Outil de lutte contre la Corruption

Abdelhak Lamiri

Professeur titulaire, Ecole Supérieure de Commerce
ESC, Alger, Algérie

Résumé

Cette étude réflexion porte sur les mécanismes de management administratif et leur pertinence à la problématique de lutte contre la corruption. Elle vise à répondre aux questions qui suivent : Comment diagnostiquer les dysfonctionnements administratifs ? Quelles relations existent entre l'inefficacité administrative et la corruption ? Comment peut-on améliorer les modes de fonctionnement d'une administration et par là réduire la corruption ? L'article commence par évoquer l'efficacité des différents programmes d'action initiés par les multiples institutions et les compare à une approche normative. On y décèle les dysfonctionnements dus à l'absence d'une méthode efficace. Par la suite, les lacunes dans le fonctionnement des différentes administrations qui induisent la corruption sont identifiées. Les principes de management administratifs sont évoqués afin d'en tenir compte dans une démarche appropriée.

Des recommandations sont formulées aussi bien à partir des principes généraux d'une saine gestion administrative que des expériences des pays qui ont réussi à introduire plus d'efficacité dans leur mode opératoire. Il est à espérer que nos décideurs prennent conscience de la nécessité de réformer en profondeur les cultures administratives, en vue d'améliorer aussi bien les performances économiques que de réduire la corruption.

L'Algérie à l'instar de nombreux PVD avait mis en chantier de nombreux programmes d'actions à des échelles diverses : nationale, sectorielle ou même au sein d'entreprises. Un programme est un ensemble d'actions destinés à améliorer les performances à un niveau national (gestion socialiste des entreprises, statut du travailleur, autonomie etc.) sectorielle (révolution agraire) ou au niveau d'une entreprise (plan de redressement). Comment mener de telles activités importantes et décisions pour le devenir de l'économie nationale en leur conférant des probabilités élevées de réussite ? Il ne s'agit pas de remuer le couteau dans la plaie mais tout simplement d'identifier certaines causes des échecs afin de mieux comprendre que dans le fonds les mêmes mécanismes prévalent et persistent.

Nous savons (1) beaucoup aujourd'hui sur les conditions de succès d'un programme d'action, et pourtant nous en continuons à en faire pas mal d'erreurs. Les critères d'un programme efficace et réalisable sont :

1. L'existence d'objectifs annuels et pluriannuels précis et vérifiables
2. La décomposition des objectifs globaux en objectifs partiels par structures et par personnes ;
3. La construction d'un système de contrôle de gestion avec son mode de rémunération et pénalisation bâtis autour des résultats obtenus ;
4. La détermination d'une check list qui contient les conditions de réussite du plan d'action qu'il faut satisfaire avant de le démarrer et les choix de tests à mener sur une base réduite (entreprises, wilayas...) ;
5. La précision avant le lancement du programme, des résultats ultérieurs qui donneront lieu à une révision profonde qui aboutirait à sa reformulation ou à son abandon

Prenons l'exemple de la restructuration du début des années quatre-vingt et simulons ces cinq conditions afin de voir dans quelle mesure elles ont été respectées. En premier lieu, l'objectif nous disait-on était d'améliorer les performances des entreprises nationales. Mais nul n'avait déterminé les implications exactes, les objectifs précis ou les critères quantitatifs qui nous auraient permis de piloter le programme. Les objectifs annuels et pluriannuels en termes de taux d'utilisation des capacités, de productivité ou de résultats nets étaient absents. Nous avons là un programme sans objectifs vérifiables connus des opérateurs économiques : on ne peut pas le piloter. Nul ne saura deux ou trois ans après démarrage si l'on se dirigeait vers la concrétisation des objectifs assignés ou si l'on s'en éloignait. Le même reproche peut être adressé au S.G.T, à la G.S.E, à l'autonomie, aux plans de relance actuels et aux réformes économiques. En second lieu, les objectifs (s'ils étaient connus et tenus secrets) de la restructuration n'ont jamais été décomposés par entreprise (SNVI, SIDER...) et autres en termes de résultats à atteindre et encore moins en termes de rémunération ou de promotion : il ne nous a jamais été permis de constater qu'un responsable administratif ou économique fut récompensé ou pénalisé sur la base des résultats concrets obtenus sur le terrain. Egalement importants, sont les résultats qui donneraient lieu à la révision du programme. On aurait pu prendre une disposition du genre

«si la productivité déclinait de plus de 2% dans les trois premières années qui suivent le programme nous le réviserons en profondeur». Dès lors qu'une telle révision serait absente, le plan d'action qui est la fierté de l'équipe qui l'a conçue devient une fin en soi : la révolution agraire était une parfaite illustration de pouvoirs publics inconscients qui persistaient dans l'erreur malgré que les clignotants sectoriels étaient tous en rouge. à aucun moment on n'avait songé à revoir les dispositions retenues : le démarrage de la révolution agraire a été entamé sans jamais songer aux résultats qui donnerait lieu à sa révision : elle devient donc une fin en soi. De même que les sempiternels assainissements d'entreprises que nous vivons jusqu'à présent ne contiennent pas les outils d'un pilotage efficace. Enfin, les conditions de réussite doivent être identifiées et satisfaisants avant le démarrage du programme. La restructuration aurait pu cibler la qualité du management et donc la formation et les critères précis des choix des managers comme deux, parmi plusieurs conditions de réussite, qui les expliquent. Les managers compétents et visionnaires les anticipent et les intègrent dans leur programme d'action. Ainsi, de nombreux officiels expliquent par exemple l'échec de la G.S.E par l'absence de formation et l'insuffisance de sensibilisation des travailleurs pour leurs nouvelles responsabilités. Peut-être! Néanmoins l'excuse est inacceptable en management. On peut toujours expliquer un échec après son apparition mais la responsabilité des décideurs demeure entière. Si la formation et la sensibilisation était des prérequis incontournables, il fallait les identifier et les satisfaire avant de lancer les programmes (GSE) sur une large échelle qui hypothéquait l'avenir de l'entreprise et de l'économie algérienne il fallait satisfaire ce prérequis (former et sensibiliser) d'abord avant de démarrer le programme et non les évoquer comme excuse. Tout comme les assainissements actuels. Les conditions de réussite ne sont ni identifiées ni satisfaites.

Les cinq points que nous venons d'évoquer, pour conférer à un programme d'action une haute probabilité de réussite, sont d'une actualité formidable. Songeons actuellement aux réformes économiques et à différents plans de redressement d'entreprises. Au moins quatre des cinq points sont absents. Nous n'avons pas encore intégré dans nos plans d'action la rigueur indispensable à leur réussite.

C'est en ayant en vue cette méthodologie sérieuse de conception et d'exécution de programmes d'action que nous mesurons la légèreté avec laquelle furent menées les différents plans. Si cela était le prix de l'apprentissage nous aurions au moins acquis une expérience et un savoir-faire salubre dans ce domaine. Mais force est de constater que nous n'avons pas tiré les enseignements nécessaires de nos échecs. Nos différents plans d'action contiennent actuellement les mêmes insuffisances.

Tous les gouvernements qui se sont succédés nous ont également promis dans leur programme d'action de lutte efficacement contre la corruption. Cela est-il possible ?

Lutter contre la corruption! Vrais remèdes et faux débats

Commençons d'abord par replacer les choses dans leur contexte. Il n'y a aucun pays qui puisse se targuer d'avoir complètement éradiqué ce phénomène. Il a toujours existé à travers les âges et subsiste encore à des degrés divers, partout. Il peut demeurer un phénomène social marginal tant qu'il ne dérègle pas les mécanismes économiques en jeu.

Dans les pays qui ne se sont pas suffisamment prémunis contre ce fléau, la corruption domine la vie économique et politique et s'érige en institution suprême de distribution de pouvoir et de richesse. Il est très aisé d'entrer dans un pareil marasme. Les hauts décideurs peuvent haïr la corruption, la combattre de toutes leurs forces mais quand le système mis en place la génère comme ultime règle de fonctionnement social, leur marge de manœuvre devient très restreinte. Mais la corruption pervertit les esprits, gangrène la société et s'infiltré si profondément que même les plus hautes instances chargées de la combattre commencent à multiplier les exceptions autour d'eux. Dans la plupart des cas, ils finiront par officiellement combattre des comportements qu'ils adoptent eux-mêmes en privé. Ils ne seront plus crédibles aux yeux des citoyens; le phénomène s'amplifie et devient dominant. Il transcende le reste des actions, des bonnes intentions, des vœux pieux ou des programmes d'action apparemment crédibles. La société est scellée et la dynamique de

développement est bloquée. Quand la corruption devient un phénomène de société les citoyens adoptent à contre cœur une «stratégie de riposte». Ils vont la haïr ; mais la mort dans l'âme, ils vont s'efforcer d'y répondre d'une manière qui leur semble appropriée.

Ainsi, le paysan, l'ouvrier, l'employé et le cadre se diront tout bas, peut-être même inconsciemment : «on ne respecte ni performance ni valeur intrinsèque, seul l'acte de corruption produit des résultats tangibles. Nous détestons en arriver à corrompre les décideurs mais nous n'avons pas le choix, c'est ça ou nous n'obtiendrons absolument rien. On ne nous laisse aucun autre choix nous ne pouvons faire autrement». Et plus de 90% des citoyens adoptent des attitudes de «riposte passives» en corrompant et en acceptant d'être corrompus.

L'Algérie avait promu toutes les dispositions qui encouragent la corruption : la distribution de logements, les prises en charge médicales, l'accès aux hauts postes de responsabilité et autres faisaient l'objet de corruption, parfois au vu et au su de tous. La rétrocession se réalisait soit en contrepartie matérielle soit en obéissant à des actions de favoritisme ou de népotisme.

Il est beaucoup plus facile de laisser ce fléau se répandre que de le combattre. Les «frères d'armes» qui sont unis par la triste cause de défense des intérêts générés par la corruption représentent un groupe uni, très solidaire, tentaculaire et prêt à manipuler tous les instruments de la propagande, de la diversion et de la violence pour sauvegarder le statu quo. Dès lors que le fléau se propage, ces personnes se dénombrent en centaines de milliers. Ils ne se connaissent pas tous. Ils savent uniquement consciemment ou inconsciemment que seules des ruptures profondes de mécanismes économiques les couperaient de leurs sources vitales. Ainsi, ils combattent avec tous les moyens de bord les véritables programmes de rupture. Les scientifiques qui ont étudié le phénomène de la corruption sont étonnés de constater son enracinement profond dans les sociétés. Mais sans doute son arme la plus redoutable demeure les alliances contre nature tissées entre de larges couches de la société. Ainsi, les milieux résolument anti-corruption : syndicats, partis de gauche et

associations multiples qui refusent de privatiser de nombreuses activités économiques, de mettre fin aux monopoles d'état et de libérer l'initiative privée ne savent pas qu'ils font les jeux des milieux qu'ils combattent. Ils défendent les mécanismes qui donnent naissance à la corruption. Bien sûr que leur cadre de référence demeure l'existence de personnes crédibles, honnêtes et propres. Mais aucune nation n'est peuplée d'anges et nous savons que la grande majorité des humains adoptent un style de comportement qui constitue une riposte au système et non une réaction inhérente à des valeurs intrinsèques développées en vase clos. Par ailleurs, nous ne connaissons pas de pays qui a relativement bien géré le phénomène tout en sauvegardant les conditions de son émergence. Ainsi, les sciences sociales et la réalité sont en parfaite harmonie : on ne peut combattre la corruption sans éliminer radicalement les causes de son apparition. Quelles sont les moyens les plus efficaces utilisés par les nations modernes pour arriver à cette fin ? Nous allons en présenter les mécanismes de protection les plus efficaces.

Le moyen le plus sûr de réduire drastiquement la corruption dans une nation consiste à laisser le marché distribuer au prix d'équilibre les biens et les services échangés. Ce système ne contient pas uniquement des bienfaits. L'état pourrait intervenir afin d'aider les citoyens en bas de l'échelle à couvrir un minimum de besoins. Mais les actions doivent renforcer le marché et non l'éliminer. Il y a eu très peu de pots de vin pour les marchés de sel, d'or et les autres produits pour lesquels le profil de l'état était bas.

Mais l'objection égalitariste est toujours brandie pour défendre le statu quo. Nous répondrons plus en détail à ces considérations dans les sections consacrées aux prix, à la couverture des besoins sociaux et à la problématique du logement. Notons simplement que les biens et les services distribués administrativement n'arrivent à leurs destinataires, réellement nécessaires qu'à concurrence de 10 à 20 % environ. Ce qui signifie que pour chaque logement distribué à un nécessaire 8 ou 9 sont cédés gratuitement à des personnes capables de se les procurer sur le marché. Mais c'est toujours au nom des pauvres qu'un pareil système est perpétué. Il en est de même des Bungalows touristiques dont on a

réduit les prix dans les années 84 et 86 afin de permettre aux «masses laborieuses d'exercer son droit à la détente». Mais nous n'avons vu ni travailleur, ni paysan dans nos complexes touristiques, seulement les membres de la nomenklatura qui ont légiféré en fonction de leurs intérêts propres. Pour couronner le tout on a inventé le stratagème de la cession des biens publics à des prix qui sont parfois 50 fois inférieurs à leur valeur de marché. Ainsi, l'état a bradé un immense patrimoine en contrepartie de sommes dérisoires. Même les patrimoines historiques et culturels ont été dilapidés avec une incroyable audace.

Il est quasiment impossible d'éliminer la corruption si nous empêchons le marché de réguler les échanges entre citoyens. A la limite pourrions subventionner directement un ou deux produits, mais la distribution administrative débouche toujours sur la corruption et personne n'y peut rien contre ceci.

Après le marché, la seconde mesure qui puisse minimiser la corruption demeure la transparence. Aussi longtemps que les critères d'accès à un privilège ne sont pas déterminés avec précision la corruption et le favoritisme résigneront en maître absolu, dans le domaine. Prenons l'exemple du processus de nomination des managers et des hauts cadres de l'état. Aucun gouvernement n'a eu le courage de fixer un minimum de critères, même insuffisants au départ mais susceptibles d'être améliorés par la suite, d'accès à ces emplois. Il n'est que normal qu'un immense trafic d'influence surgisse dans ces milieux. Nos pouvoirs publics ont refusé de nommer des personnes qui sont actuellement auditeurs de gestion bancaire à Londres et à New-York au profit d'incultes économiques. Ceci n'est qu'une goutte d'eau dans l'océan de la corruption et du népotisme. Le phénomène ira en s'aggravant jusqu'à sa sérieuse prise en charge.

Le troisième et dernier élément de lutte contre la corruption est l'accès à l'information. A croire nos décideurs économiques, nos institutions auraient toutes des informations confidentielles qui menaceraient la sécurité nationale. Que le M.D.N refuse l'accès à ses dossiers à la presse, aux étudiants, aux associations et aux chercheurs est tout à fait normal. Mais que n'importe quel petit magasin du coin détienne des informations

confidentielles dépasse l'entendement. Afin de minimiser la corruption nous avons non seulement besoin de procédures claires et sans cesse améliorées par des experts mais également d'une garantie d'accès à l'information pour la presse, les chercheurs et les associations. Qui n'a rien à se reprocher n'a pas peur de divulguer l'information qui entoure ses activités. Cela ne fera que le grandir aux yeux de tous. Un texte de loi pourra définir ce qui est confidentiel dans une entreprise. Le reste sera accessible par voie réglementaire, aux personnes et aux institutions concernées.

Le marché, des critères précis et l'accès à l'information minimiseront mais n'élimineront pas la corruption. La communication et le système éducatif ont également un rôle important à jouer dans ce domaine. Mais en attendant il n'y a pas lieu de s'étonner que le phénomène sévise et acquiert un statut de normalité dans un pays où la tradition arabomusulmane condamne et abhorre ce mal.

La débureaucratization : Optimiser les systèmes d'information

Le développement économique est tout simplement impossible dans le contexte de l'organisation administrative actuelle. La situation est alarmante. Les pouvoirs publics semblent se contenter de modifications mineures alors que ce qui reste de l'activité économique est enseveli et paralysé par un appareil administratif trop lourd, trop lent et trop coûteux.

Nous voulons tout simplement distinguer entre les personnes administratives et le système. Les premiers sont les acteurs et également des victimes du second. Ce sont des innocents induits en erreur pour la plupart et toute solution de redressement doit prendre en charge leurs intérêts et les aider durant leurs reconversions et leur passage à des postes de travail productifs. Les pouvoirs publics sont responsables de cette situation. Ils auront la lourde tâche d'assainir ce secteur sans léser les intérêts de ses travailleurs.

Nous avons près d'un million de personnel administratif dont la tâche effective (bien sur non officielle et non intentionnelle) est de gêner

et de perturber au maximum l'appareil productif. Mis à part les ex-pays de l'est, nous sommes probablement le pays le plus bureaucratisé. Une opération d'acquisition d'un terrain public pour démarrer une entreprise privée se réalise en quelques jours en Tunisie, au Maroc ou en Corée. En Algérie elle nécessite des mois, des années pour ne jamais voir le jour dans beaucoup de cas. Un dédouanement de matériel nécessite quelques heures ailleurs, chez nous il dure des semaines; une demande de crédit est satisfaite ou non au bout de quelques jours, elle prend des mois à se dessiner chez nous. Les citoyens en sont également victimes. N'importe quelle titularisation, promotion ou paiement d'un nouvel employé nécessite un véritable parcours de combattant ou la compétitivité des différents bureaux est fonction du nombre de jours de blocage de dossiers. Celui qui crée le plus de goulots d'étranglement devient plus important car il pourrait marchander ses faveurs en accélérant une procédure. Ainsi, l'administration algérienne est un véritable labyrinthe ou «Thésée» lui-même se perdrait. Les citoyens ne savent probablement pas que des dizaines de milliers de projets d'investissement privés, qui vont de la production de clous aux machines équipements sont noyés quelque part dans les tiroirs d'où ils ne sortiront probablement jamais. La jungle bureaucratique est trop complexe et trop lourde pour permettre l'essor économique et social recherché.

Durant les années soixante-dix, face aux mêmes problèmes, le Brésil avait créé un ministère dédié à la bureaucratie pour assouplir les procédures bureaucratiques et même les simplifier tout en facilitant la tâche aux hommes d'affaires aux fins d'encourager l'investissement. La Tunisie, le Maroc, la Corée et autres ont également continuellement et méticuleusement éliminé la plupart des entraves bureaucratiques à la libre entreprise, sans avoir atteint l'efficacité voulue. Leur administration est plus simple et plus fonctionnelle. Seule l'Égypte peut se targuer de rivaliser avec notre lourd appareil.

La bureaucratie développe sa logique ses principes et ses mécanismes. Elle a bonne conscience. Elle agit en fonction des «intérêts de la nation» qu'elle confond avec les siennes. Moins un pays en dispose et mieux il se portera. L'Algérie pourrait fonctionner plus efficacement avec un effectif

réduit de 70% mais mieux formé et suivi : à peu près quinze wilayas suffiraient tout en éliminant les dairates et la moitié des communes. La gestion administrative a ses lois, ses principes et des normes qu'il convient de respecter. Nous avons des centaines d'institutions dont les membres vivent en parfait parasites du produit de quelques éléments productifs dont les épaules ne peuvent plus supporter les charges trop lourdes qu'elles portent. Une étude technique plus détaillée fournirait des réponses plus exactes mais l'administration doit être revue en fonction des axes suivants :

1. Allègement: nous disposons de centaines de milliers de postes d'emploi à productivité marginale nulle voire même négative. Il est normal de les supprimer et de déplacer leurs occupants à des emplois dans des entreprises économiques. Les personnes sont innocentes mais le système ne l'est pas. Il y a lieu de les prendre en charge jusqu'à les positionner dans de nouveaux emplois productifs ;

2. Simplification: la mission essentielle des réformateurs du système consiste à concevoir des systèmes plus simples en s'inspirant partiellement des modes de fonctionnement des autres pays ;

3. Expertise: l'administration doit être légère et experte. Les spécialistes en contrôle de l'environnement, de la qualité, de l'information, des politiques macroéconomiques et autres en font partie, aidé d'un minimum d'employés ;

4. Nous devons établir des procédures, type ISO et les faire respecter. Elles incluent les timings des différentes opérations, clarifient les responsabilités et permettent de gérer nos administrations par objectifs vérifiables.

En tout état de cause, le nouveau système sera conçu et contrôlé par des spécialistes en systèmes d'information. Il serait erroné de compter sur l'administration pour se réformer. Elle trouvera toujours, comme elle l'a déjà faite par le passé, des excuses pour s'étoffer davantage. Cette opération est à synchroniser avec le nouveau système national d'information qui fournira des données fiables pour la gestion économique et administrative du pays.

Force est de constater qu'il n'y a aucun mouvement ni programme économique ou politique qui intègre cette préoccupation. Et pourtant, le redressement est quasiment impossible sans lever la contrainte bureaucratique. L'Égypte est en train de payer un lourd tribut à cause de ses carences administratives.

Nos systèmes administratifs contiennent trop de boucles, trop de retours, trop de cheminements parallèles et incohérents et une incroyable absence d'information rapide et crédible. Les citoyens apprennent les chemins, des labyrinthes en cours de route quand il est trop tard pour faire marche arrière. Nous nous sommes amusés à compter le nombre de visites et de bureaux qu'il fallait entreprendre pour démarrer une micro-entreprise. Avec l'aide d'un notaire pas moins de 18 bureaux sont impliqués et plus de 49 visites s'avéraient nécessaires. Quant à ceux qui laissent les circuits fonctionner sans les bousculer un minimum de plusieurs mois est requis. La situation est intolérable ; tout programme économique sera tout de suite battu en brèche si aucune disposition administrative n'y est incluse.

Les spécialistes en gestion administrative savent que pour introduire de l'efficacité dans ce secteur nul ne peut s'en passer de quelques principes de base dont les plus répandus et les plus intuitifs sont :

- **Simplicité** : les circuits et les procédures les plus efficaces sont les plus courts, et les plus simples. La simplification aboutira probablement à orienter nos spécialistes à adopter des systèmes légers, flexibles et efficaces proches de ceux des anglo-saxons et éloigné du modèle français, déjà très lourd, que nous avons hérité et compliqué davantage. Pourquoi un extrait de naissance se périmet-il au bout d'une année ou pourquoi faut-il légaliser tant de documents alors que le rôle d'une administration est de contrôler elle-même afin de réduire les fraudes et de simplifier la vie aux citoyens ?

- **Rémunération** : une administration qui vit du produit de son travail est plus incitée à être efficace ; autrement, elle aurait tendance à exister pour elle-même oubliant que son rôle est de faciliter le travail des autres. Pourquoi fournir des pièces administratives gratuitement puis surtaxer

les citoyens pour payer une armada de bureaucrates ? Paradoxalement, ce sont les services apparemment «gratuits» qui coûtent le plus cher. Quitte à inclure les prix des services administratifs dans le filet social, nous ne pouvons pas contrôler cette pieuvre aux milliers de tentacules sans le extravertir en l'obligeant à adopter une attitude de véritable service en vendant «ses produits».

Normes : des repères internationaux de gestion administrative existent. Ils peuvent servir d'objectifs à atteindre dans le moyen terme, en les adaptant à nos réalités nationales par des experts concernés. L'absence de normes aboutit toujours à une prolifération de bureaux et de personnes qui prospèrent en grippant la machine économique.

Timing : quand les circuits et les procédures ne sont pas pourvus d'un timing précis nous assistons à une démultiplication des goulots d'étranglement. Tout développement économique devient impossible. Prenons l'exemple d'un investisseur qui souhaite acquérir un terrain pour démarrer une fromagère. Sa demande risque de perdurer des années dans les bureaux administratifs. Aucun délai de réponse n'est précisé. S'il est fixé, il n'est pas respecté. Ceci constitue une parmi des milliers de failles qui existent dans notre système.

Transparence : les circuits et les procédures ne sont pas décrites aux citoyens qui savent lire. Que coûte une feuille imprimée qui instruit les administrés sur les procédures de cession des biens et autres opérations de la vie courante ? Ils sont condamnés à tout découvrir en posant quarante questions à chaque visite d'un site administratif.

Objectifs : L'ABC du management moderne consiste à préciser des objectifs et s'efforcer de les atteindre. Sans essais de contrôle des coûts, d'amélioration des prestations à l'aide de méthodes rationnelles et mises en œuvre progressive de normes internationales nous ne pouvons qu'accepter la paralysie totale de notre économie par la bureaucratie.

En attendant, beaucoup de firmes multinationales qui ont essayé de s'implanter en Algérie ou qui coopèrent avec des entreprises locales se gardent d'investir et déconseillent aux autres de le faire. Le

facteur essentiel de démotivation concerne les circuits administratifs déréglés. L'instabilité n'intervient qu'en second lieu car on peut s'en prémunir à l'aide d'assurances spéciales, si on répondait rapidement aux inquiétudes de nos partenaires.

Lorsque les règles de minimales de management administratif sont bafouées nous aboutissons à des incohérences et des pratiques dévastatrices. Ainsi, quelle est la meilleure et la plus enviée des administrations dans notre pays ? Ce n'est pas celle qui produit les résultats escomptés puisque nous n'avons aucune mesure à cette fin, ce sera forcément celle qui arrive à arracher l'enveloppe budgétaire maximale. Cette dernière est fonction des dépenses passées mais également du poids que peut exercer l'institution sur les services financiers. Dans un pareil système, l'administrateur le plus performant est celui qui arrive à mieux influencer les milieux financiers et non utiliser efficacement l'argent des citoyens pour produire des résultats désirés ; car aucun contrôle des objectifs n'est pratiqué. Nous nous retrouverons dans une situation où l'administration puise sans limite dans les ressources financières pour nous compliquer la vie et nous empêcher de développer notre pays avec les multitudes de blocages qu'elle opère. De nombreuses opérations sont ainsi bloquées. Avec l'inflation galopante, les coûts des projets ont triplé et les investisseurs potentiels les ont abandonnés ! Le fameux « guichet unique » est une réponse simpliste à un problème complexe. Il réglerait très peu de problèmes.

Le minimum de contrôle administratif s'opère sur les différents chapitres budgétaires. On vérifie bien les dépenses de chaque chapitre. Ce qui a été alloué pour l'achat de papier ne peut pas être utilisé pour l'essence par exemple, sans autorisation de transfert de chapitre. Ceci est un contrôle ridicule qui pourtant engloutit des millions de dinars et bloque l'appareil administratif car la vérification est encore exaltée (avant dépense chez nous). On vérifie donc par les lignes de dépense mais jamais les résultats produits. Pourvu qu'il n'y ait pas de dépassement budgétaire, la qualité et l'usage de nos fonds laissent indifférents nos bureaucrates.

Pire encore, nos décideurs rétrécissent par la suite les chapitres budgétaires non consommés. Ceci induit un énorme gaspillage en fin

d'année ou nos administratifs doivent épuiser leurs différents chapitres sous peine de les voir réduits au prochain exercice. Une course dépensière effrénée s'ensuit : on achète et on stocke n'importe quoi avec notre argent afin qu'on leur en octroie davantage l'année prochaine. Des tentatives timides de motivations des économes et comptables sur la base de consommation budgétaire ont été enregistrées. Mais les quelques économies dérisoires réalisés l'ont été au détriment de la qualité des services fournis. Et il en sera ainsi tant que nous n'avons pas modernisé notre management administratif.

Nul ne peut gérer efficacement sans contrôle, à l'aide d'un système de feedback ou Feedforward par rapport à des normes et à des objectifs préétablis. Continuer à gérer notre administration uniquement par un système vieux de plus d'un siècle de contrôle des chapitres des dépenses, c'est perpétuer son inefficacité, ses lourdeurs et par là paralyser l'économie nationale. Nous avons volontairement au cours de cet écrit abusé de répétitions afin d'attirer l'attention de nos responsables. Un de ces refrains concerne l'administration. Le développement est impossible sans une débureaucratiation profonde de la vie économique et sociale en Algérie et sans une gestion moderne de ce secteur.

La refonte administrative n'est pas un acte isolé. Il s'inscrit dans une cohérence d'ensemble. L'Algérie n'a pas besoin de réformes partielles mais d'une «ingénierie globale».

Références bibliographiques

Adler, NJ, International Dimension of Organizational Behavior, Boston, M.A., M.A. Kent Publishing CO, 1986

Abdelhak Lamiri, Gérer l'Entreprise Algérienne en Economie de Marché, Prestcomm Edition, Alger 1993.

Jagger, A. M. Organizational Development and National Culture : Where is the fit ? Academy of Management Review; 11.1; 1986, 178-180.

Konntz, O'donnel, Weinrich, Management, McGraw Hill, New York 1980.

McClelland, DC, and Winter DG; Motivating Economic Development, New York, Free Press, 1969

Triandis, HC, Review of Culture Consequences : International Differences in Work Related Values; Human Organization 41, 86-90.

