

## BONNE GESTION FINANCIÈRE

## Un instrument contre la prédation et la gabegie

**Dans la lutte contre la corruption, le dispositif de bonne gestion financière à tous les niveaux des secteurs public et privé est primordial. Ce dispositif intègre notamment les questions de discipline, d'audit et de surveillance des domaines les plus vulnérables à la corruption.**

L'idée qu'une bonne gestion financière accompagne nécessairement la lutte contre la corruption est corollaire du constat qu'une mauvaise gestion financière et une comptabilité inappropriée sont deux facteurs qui favorisent la corruption.

À cela, on oppose parfois, à raison, que la mise en œuvre des seuls moyens techniques de la gestion financière ne saurait permettre de neutraliser les effets de rapports sociaux qui se tissent pour et par la corruption — rapports au sein de la hiérarchie administrative et rapports privilégiés entre celle-ci et certains groupes d'intérêts d'une part et le public d'autre part. Ainsi en est-il d'une administration corrompue, au sens large d'un système qui fonctionne suivant des règles qui favorisent une minorité : individu, famille, tribu, ethnie, voire région, etc. Les rapports qu'entretiennent de telles administrations publiques avec les usagers et les règles auxquelles elles obéissent déterminent des relations de prédation sur leur environnement au profit de minorités et au détriment du plus large public. On peut alors parler de «kleptocratie». Des rapports de ce type sont des obstacles à la mise en place d'une gestion financière saine, quand bien même existerait — à un niveau ou à un autre des instances des pouvoirs publics — le projet pour une telle entreprise. Il peut parfois arriver qu'une apparence de «bonne gestion financière» (BGF) serve à couvrir des pratiques totalement corrompues — en particulier lorsque est rompu le lien d'authenticité entre ce qui est enregistré et la réalité «des flux et des stocks», que les enregistrements financiers sont censés refléter.

Néanmoins, une bonne gestion financière réelle est un instrument indispensable pour une administration transparente et responsable des affaires publiques.

#### A intégrer dans une stratégie globale de lutte contre la corruption

Autrement dit, le succès de la mise en œuvre d'une bonne gestion financière dépend de son intégration à une stratégie globale de lutte contre la corruption résultant d'une réelle volonté politique de changement.

Plus précisément, elle est l'auxiliaire nécessaire d'une réforme administrative qui constitue un des axes fondamentaux d'une telle stratégie. Les outils et les techniques de la gestion financière étant parfaitement connus des spécialistes, l'objectif visé ici n'est pas d'en faire un exposé exhaustif mais de communiquer aux acteurs, décideurs et opérateurs, les principes généraux qui la rendent possible comme un des instruments accompagnant la lutte contre la corruption. Ce qui suit est basé sur un parallèle fait entre la bonne gestion financière dans le secteur privé et la bonne gestion financière dans le secteur public. Une analogie peut en effet être faite entre la délégation sociale au sein de la société anonyme dans le secteur privé et la délégation dans l'administration publique ou les instances élues. Dans le premier cas, le pouvoir est délégué aux gestionnaires par les actionnaires, dans le second, la délégation est celle de pouvoirs publics faite à des fonctionnaires ou à des élus. La bonne gestion financière est censée être un instrument de contrôle et de suivi qui accompagne la délégation de pouvoirs.

#### Moyen de prévention et de dissuasion

Une bonne gestion financière peut être définie comme une mobilisation et une utilisation efficaces des ressources financières selon des objectifs fixés. Elle devrait permettre de révéler et d'identifier les

responsabilités en cas de corruption. Elle constitue de ce fait un moyen de prévention et de dissuasion.

Les fonctions de la bonne gestion financière se rapportent essentiellement au financement, à la tutelle, à l'analyse et au bilan. Elle consiste à :

- analyser et mesurer les conséquences financières d'une décision de gestion avant et après sa mise en œuvre ;
- s'assurer que la trésorerie est suffisante pour financer les activités et opérations prévues ;
- sauvegarder les ressources par des contrôles financiers adéquats ;
- fournir un cadre financier pour la planification de futures activités et opérations ;
- gérer les systèmes de transactions qui fournissent des données permettant de mieux contrôler et planifier toute action et opération ;
- rendre compte et faire le bilan en interprétant les résultats des activités et opérations en termes financiers.

#### Objectif d'efficience, voire d'opportunité, des dépenses

Dans les pays développés, la bonne gestion financière a d'abord été mise au point dans le secteur privé, notamment pour la société anonyme, de manière à permettre aux actionnaires, quel que soit le poids de leurs parts sociales, de contrôler la conformité de la gestion des administrateurs aux objectifs de la société. Si, d'une part, elle fournit, ex ante, des informations utiles aux gestionnaires afin qu'ils puissent prendre des décisions pertinentes et prudentes dans tous les domaines, elle permet, d'autre part, aux actionnaires de suivre, la bonne application des décisions prises et leurs conséquences.

L'intérêt de la bonne gestion financière dans le secteur privé est de prévenir l'abus de bien social, qui est l'équivalent de l'abus de position publique dans la gestion du bien public par les fonctionnaires de l'administration. L'idée qu'une bonne gestion financière en matière de deniers publics devrait permettre de détecter des actes de corruption résulte de l'analogie entre abus de bien social et abus



de bien public. De même que la gestion des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée peut donner lieu à des abus de bien sociaux et à une utilisation des ressources contraire aux intérêts des actionnaires et des objectifs de l'entreprise, la gestion des affaires publiques peut donner lieu à des abus de pouvoir qui se traduisent par une utilisation des ressources publiques à des fins privées. C'est même là une des définitions courantes de la corruption. Une bonne gestion financière est dans ce cas à la fois un instrument de mise en œuvre des décisions en matière de dépenses publiques et un moyen de contrôle de l'utilisation conforme des ressources

publiques. Elle se consacre ainsi au respect de la légalité et à la réalisation d'un objectif d'efficience, voire d'opportunité des dépenses. Elle fournit des informations aux décideurs impliqués dans la gestion du secteur public à tous les niveaux, en particulier au législateur, afin de l'inciter à prendre des décisions plus pertinentes. Dans la mesure où l'accès à l'information est légalement assuré, une gestion financière dont toutes les informations sont accessibles au public permet à ce dernier de peser sur la décision, par les moyens que la démocratie procure : interpellation des pouvoirs publics, choix des élus, etc.

Djilali Hadjadj

#### GESTION ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRES

### Colloque de l'ESAA les 4 et 5 décembre à Alger

L'Ecole supérieure des affaires d'Alger (ESAA) organise les 4 et 5 décembre 2016 un colloque sur la gestion et le contrôle budgétaires. Un des objectifs du colloque est de «restituer aux participants une vision intégrée de la gestion budgétaire et de leur faire assimiler toutes les notions se rapportant au budget, au contrôle, à la gestion, aux préalables et aux limites, tout en complétant leur compréhension par des cas pratiques».

Pour en savoir plus, prendre contact avec l'ESAA :  
< <http://www.esaa.dz/> >

## Éviter les audits de complaisance

La transmission de l'information financière n'est pas directe entre les opérateurs qui agissent dans la sphère proprement financière et les sources de la décision. Ainsi, une «bonne gestion financière» (BGF) doit se combiner avec des instances qui lui sont extérieures et qui ont la capacité d'exercer des contrôles afin de valider l'information et de l'analyser. Les institutions externes de contrôle et d'audit, la Cour des comptes et les commissions parlementaires sont autant d'intervenants indispensables pour exercer des contrôles externes et valider une bonne gestion financière.

Le principe général d'indépendance de ces instances est une garantie de la crédibilité de leurs contrôles. La large publicité des résultats des audits et contrôles effectués est un facteur puissant de transparence — en ce qu'il permet l'accès du public à l'information — et joue un rôle pédagogique certain.

Lorsque des audits externes sont commandités à des organismes spécialisés privés, un soin particulier doit être apporté à leur choix, de manière à éviter les audits de complaisance. Cela nécessite l'établissement de critères, transparents et vérifiables, de sélection des intervenants.

Un complément indispensable des contrôles de bonne gestion financière réside dans la sanction — punition ou récompense — des responsables. L'impunité est en effet le plus sûr encouragement aux pratiques de mauvaise gestion, donc à l'inefficacité de toutes les mesures qui viseraient à mettre en place une BGF et finalement un encouragement à la corruption. Il est de plus indispensable de garantir la protection des agents qui refusent la pression des corrompus et qui sont susceptibles d'apporter des témoignages sérieux et documentés sur des faits de corruption avérés.

## Pénaliser l'abus de bien social

On entend par abus de bien social dans une société anonyme «les dirigeants qui, de mauvaise foi, ont fait des biens ou du crédit de la société un usage qu'ils savaient contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une société ou une entreprise dans laquelle ils étaient intéressés directement ou indirectement». Un tel détournement est très souvent employé pour verser des pots-de-vin.

D'autres exemples d'abus de bien social : - le cautionnement pour un prêt ;  
- l'achat de terrains à prix excessif pour favoriser l'entreprise qui vend (le président ayant des intérêts dans cette entreprise) ;  
- un voyage payé par la sociétés et dont le caractère professionnel n'a pas pu être établi.