

LES REFORMES DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE : REALITE ET PERSPECTIVES (CAS DE CERTAINES ENTREPRISES

Dr. Mohamed BOUHEZZA,

Maître de Conférence,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université Ferhat ABBAS, Sétif.

Résumé :

L'objet de cet article est l'analyse de l'impact des réformes sur l'Entreprise Publique en prenant comme échantillon quatre entreprises publiques : ENPC, BCR, ENPEC et ERIAD-Sétif. Ainsi que la nouvelle dynamique managériale des entreprises concernées induite par ces réformes et enfin, l'engagement progressif dans leur privatisation et ses effets sur leur devenir en tant qu'entités économiques de base et sur l'économie nationale en générale.

ملخص:

إن موضوع هذه المقالة هو محاولة إظهار أثار الإصلاحات على المؤسسة العمومية، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على أربع مؤسسات وهي: ENPC, BCR, ENPEC, ERIAD-Sétif. كما يتم الكشف عن السلوكات الإدارية الجديدة و كذلك العواقب المترتبة عن الشروع التدريجي للخصخصة بالنسبة لمستقبل هذه المؤسسات بصفة خاصة وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

Introduction

En partant du programme des réformes économiques engagé en janvier 1988, voire même avant, pour d'autres secteurs, la décision de privatiser les entreprises publiques n'a vu réellement le jour qu'à partir de l'année 1995. Il s'agit de l'ordonnance n° 95/22 qui détermine les secteurs ou les branches concernées par cette opération, suivie par d'autres lois de promulgation tel que les ordonnances n° 97/12, 01/03, 01/04 ainsi que des décrets exécutifs n° 96/104, 96/105, 96/106, etc.

A cet effet, ce travail se base sur trois idées essentielles consacrées à l'étude et l'analyse de quatre entreprises. Premièrement, le constat des effets (positifs ou négatifs) de ces réformes sur la gestion des entreprises étudiées. Deuxièmement, la dynamique créée par ces réformes sur la gestion et les choix stratégiques de ces entreprises sont énumérées. Finalement, les conséquences de la privatisation progressive du tissu industriel public sur le devenir de l'engagement de l'Etat dans la sphère productive, et d'une manière générale sur l'économie nationale, sont analysées.

I- La réalité et les effets de ces réformes sur la gestion de ces entreprises

La restructuration industrielle, considérée comme un point de départ du processus de réformes, est apparue et ensuite s'est réellement imposée dans un contexte particulier caractérisé par des mutations économiques et politiques dans le monde, les carences dans la gestion à tous les niveaux et le surendettement interne et externe. Cette restructuration est composée de plusieurs étapes, suivie d'une restructuration financière et comptable.

I-1. Le degré de conformité des réformes engagées avec les normes fixées par les entreprises étudiées

D'après l'étude effectuée sur les entreprises retenues, on constate qu'elles ont été créées par le processus de restructuration organique des entreprises publiques de 1980-1982. Ces réformes se sont focalisées sur le dimensionnement des entreprises, en vue de rendre leur gestion plus maîtrisable. Une quinzaine de sociétés industrielles ont ainsi donné naissance à plus d'une centaine d'entreprises.

En réalité, à travers cette organisation, la problématique de la rentabilité financière de ces entreprises a dû être également posée. Le but de cette restructuration a porté principalement sur¹:

- un découpage donnant naissance à des entreprises relativement spécialisées,
- un découpage géographique avec la création d'entreprises à vocation régionale (matériaux de construction, bois, textiles, etc.),
- le redéploiement de certaines fonctions de soutien (développement, distribution).

D'aucuns estiment que ces découpages ont contribué à la perte du capital expérience acquis par les anciennes sociétés ; mais ils ont par contre permis de promouvoir des cadres aux postes de dirigeants, ce qui n'a pas manqué de faire émerger une certaine émulation, quoique de courte durée, qui a d'ailleurs été confortée par des résultats de production records en 1985 -1986. Cette opération est suivie d'une restructuration financière.

La première restructuration dite organique, s'est achevée presque dans les délais prévus. Par contre, la deuxième restructuration portant sur le volet financier a connu, pour l'ensemble de ces entreprises, des retards importants. D'ailleurs, certaines opérations n'ont pas été totalement finalisées vu l'importance des dettes héritées de la société mère d'un côté, et les moyens financiers élevés qu'il a fallu mobiliser pour la construction de sièges et l'achat d'équipements nécessaires à la suite de

ces opérations de restructuration, d'un autre côté². Cette restructuration a permis, par ailleurs, de préparer le terrain pour un assainissement comptable et financier qui allait se poursuivre durant les phases ultérieures.

Ce processus de restructuration, assimilable à une scission, a eu pour résultat de multiplier le nombre d'entreprises sans toutefois apporter de changement dans leur statut.

A la suite de la batterie de lois promulguées en janvier 1988, suivie de décrets exécutifs, portant sur l'autonomie de gestion des entreprises publiques, leur organisation sous forme de sociétés par actions (SPA) et la création des fonds de participation, ces entreprises ont vécu une nouvelle expérience.

Les entreprises de notre échantillon, sont devenues autonomes en 1989, 1990, 1990 et en 1995 pour respectivement³ l'ENPEC, la BCR, l'ERAD-Sétif et enfin l'ENPC. Elles ont été réparties entre les différents fonds de participation. Citons à titre d'exemple, le cas de l'ENPEC répartie entre trois fonds : l'électronique 40 %, la mécanique 30 % et la chimie 30 % ; et celui de l'ERAD-Sétif répartie entre quatre fonds : l'agro-alimentaire, les mines, les services et l'industrie⁴.

L'organisation des entreprises nouvellement créées, à la suite du morcellement des anciennes sociétés nationales, est engagé pour l'ensemble d'entre elles en même temps. Ainsi, l'ENPC est divisée en 1999 en filiales ; l'entreprise BCR a connu un autre type de restructuration (la restructuration par métiers) pour ses différentes unités de production. Alors que l'ENPEC a restructuré le Complexe de Piles et d'Acide (CPA) de Sétif en unités autonomes. Enfin, l'ERAD-Sétif, divisée en filiales en octobre 1997, a cédé 20 % de son capital social suite à son entrée en bourse, et compte céder son unité transport aux travailleurs. En conclusion, l'opération de restructuration a été bel et bien un début, même timide, de leur privatisation.

Même les entreprises de production locales (EPL) que compte ce secteur, ayant atteint le nombre de 1324 dont 183 relèvent du secteur industriel ; 113 EPL d'entre elles sont passées à l'autonomie et 70 dissoutes⁵.

Le processus de privatisation a bel et bien commencé pour l'ensemble des entreprises (nationales et locales). La question qui se pose est de savoir si les pouvoirs publics ont préparé le terrain avant d'engager ces réformes qui rassemblent à un forcing visant à mettre en œuvre un choix politique.

Lors de l'application de ces réformes, plusieurs contraintes ont surgi,

notamment depuis 1994. Citons parmi elles et à titre d'exemple, les contraintes financières.

Les réformes citées précédemment ne sont que le début d'un programme de changement structurel radical portant sur l'adaptation du cadre juridique et institutionnel pour faciliter le passage graduel et total à l'économie de marché.

Les réformes qui n'ont pas cessé depuis, ont porté sur :

- la transformation, en 1996, des fonds de participation en holdings publics;
- le dispositif " Banques - Entreprises " de 1997-1998 dont la mise en œuvre se poursuit;
- la mise à niveau et le processus de privatisation de la gestion, en cours ;
- la transformation des holdings en comité de gestion des participations de l'Etat.

I- 2. Les effets de ces réformes sur la gestion de ces entreprises

On aborde les effets des réformes sur les entreprises publiques à travers ses différentes fonctions.

I- 2. 1. La fonction de production

En amont de la chaîne de production se trouve le problème d'approvisionnement en inputs nécessaires à la production. Ce problème a connu ces derniers temps une amélioration par la disponibilité de crédits en devises et ce dans le cadre de la convertibilité progressive du Dinar.

Par contre, le volume de la production est en régression pour l'ensemble de ces entreprises. Cela est dû en général à leur environnement ; citons à titre d'exemple : la situation sécuritaire, la dévaluation du Dinar, la dégradation du pouvoir d'achat du citoyen, etc. ; sans oublier les importations intensives des différents produits concurrents à ceux fabriqués par les entreprises locales. Ces produits importés ne répondent souvent pas aux normes (on reviendra sur ce point). Donc l'entreprise produit souvent suivant la capacité d'absorption de son marché pour ne pas avoir à surstocker ses produits et supporter des coûts supplémentaires inutiles.

La technologie utilisée par ces entreprises est souvent dépassée et obsolète, chose qui influe sur la qualité des produits⁶. Avec les facilités relatives obtenues par ces entreprises, et pour affronter la concurrence nationale (entreprises privées) et internationale induite par l'ouverture du marché, elles comptent moderniser progressivement au moins une partie de leurs outils de production. Pour réaliser cet objectif, plusieurs

investissements sont réalisés et d'autres sont en cours. Citons l'exemple de l'unité de l'ENPEC se trouvant à Sougueur spécialisée dans la fabrication des accumulateurs, ou la recherche par l'ENPC de partenaires pour apporter de nouveaux équipements et permettre l'écoulement de ses produits.

D'après le questionnaire remis aux entreprises, le volume de production n'a pas connu d'amélioration. Le taux d'utilisation des capacités de production varie entre 10 % - 30 % pour l'ENPC et 90 % - 100 % pour l'ERAD-Setif. Malgré cela, tout le monde est d'accord pour reconnaître qu'il y a des améliorations. Notons que le taux des déchets et rebuts est toujours compris dans ces entreprises entre 0 % - 2 %.

I- 2. 2. La fonction marketing

Dans tous les cas étudiés, le taux de vente par rapport à la production réelle est bon, voire même en évolution. Malgré cela, ces entreprises sont en deçà de leurs capacités théoriques, comme exposé précédemment, et que ces entreprises ne produisent qu'en fonction de la demande exprimée.

Afin que ces dernières arrivent à mieux utiliser leurs capacités de production, on a constaté que dans chaque entreprise plusieurs procédures sont mises en place en matière de marketing et de détermination des prix. En ce qui concerne le marketing, les responsables concernés cherchent à appliquer les méthodes modernes en la matière. Quant aux prix, chaque entreprise veut lier les prix de ses produits aux coûts réels augmentés d'une marge bénéficiaire ou au prix de revient, même sans marge. C'est le cas de certains produits de l'ENPC et cela pour garder sa clientèle ou dans le cadre de leur politique promotionnelle à la recherche de nouveaux débouchés nationaux et étrangers.

La politique des prix poursuivie par les responsables de ces entreprises vise à baisser les prix de leurs produits par la recherche de matières premières moins chères, la maîtrise des coûts de production et, en particulier les coûts fixes. Parmi ces derniers, on constate qu'une grande partie concerne les frais de personnel. Cet objectif est fixé par les responsables et imposé par les organisations internationales, en particulier à la suite de la convention sur les entreprises, signée entre le gouvernement algérien et le Fonds Monétaire International (FMI).

I- 2. 3. La fonction gestion du personnel

La création des entreprises publiques se faisait dans un but économique et social, c'est à dire la recherche du plein emploi, l'intégration sectorielle, etc. Les effectifs, d'après les réponses à nos questionnaires, dépassent les besoins des entreprises, surtout pour ce qui

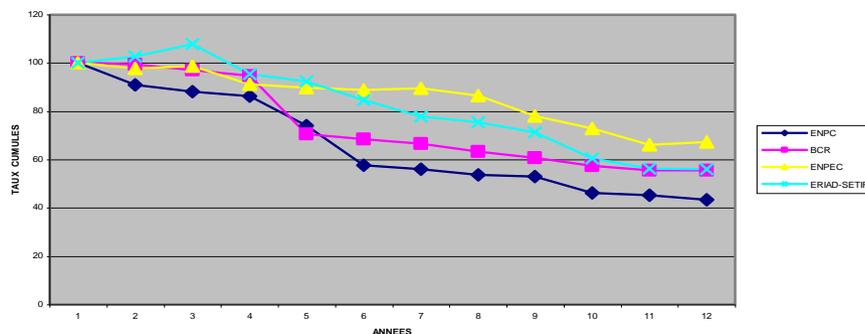
est du personnel administratif. Après le passage de ces entreprises à l'autonomie, et pour s'adapter aux mutations actuelles, les responsables concernés se sont penchés sur la compression de leurs effectifs en libérant une partie du personnel jugé non utile (administratif ou productif); le but étant d'alléger les coûts et faire que l'entreprise fonctionne dans les normes. Cette tendance apparaît nettement sur le tableau ci-dessous portant l'évolution des effectifs.

Les taux cumulés de la compression des effectifs des entreprises publiques par rapport à 1993. Unité : en %

Année	ENPC	BCR	ENPEC	ERIAS-Sétif
1993	-	-	-	-
1994	- 9,00	- 0,55	- 2,21	2,75
1995	- 11,82	- 2,87	- 1,22	7,72
1996	- 13,85	- 5,31	- 8,78	- 4,56
1997	- 25,98	- 29,35	- 10,16	- 7,77
1998	- 42,26	- 31,53	- 11,23	- 15,36
1999	- 43,94	- 33,37	- 10,46	- 22,08
2000	- 46,37	- 36,80	- 13,60	- 24,50
2001	- 47,14	- 39,24	- 22,07	- 28,65
2002	- 53,81	- 42,50	- 27,19	- 39,53
2003	- 54,73	- 44,34	- 33,99	- 43,73
2004	- 56,55	- 44,34	- 32,85	- 44,01

Source : taux tirés des tableaux de l'évolution des effectifs des quatre entreprises.

Ces taux, comme indiqués dans le tableau ci-dessus, montrent la régression continue toute au long de cette période. C'est-à-dire du passage à l'autonomie à ce jour, sauf pour l'entreprise ERIAD-Sétif où on a constaté une reprise pour les années 1995 et 1996. Ces diminutions d'effectifs sont dues à la compression, au départ volontaire, retraite anticipé, décès, ...etc.



Le taux cumulé pour l'ensemble des entreprises se situe autour de 50 %, le dépasse légèrement l'ENPC. Par contre, L'ENPEC a connu le taux le plus faible.

I- 2. 4. La fonction financière

En utilisant la méthode Score préconisée par la centrale des bilans de la Banque de France, on constate, pour les quatre cas étudiés, que certains ratios sont pour l'ensemble d'entre elles plutôt bons, voire même conformes à la norme et ce, malgré les problèmes que connaît l'entreprise publique depuis son existence à ce jour. Par contre, d'autres ratios sont médiocres, voire même mauvais. Cette situation est remarquable dans le cas de l'ENPC pour laquelle deux ratios catastrophiques de la valeur du Score Z ont été enregistrés. Ils sont respectivement : - 85,719 et - 20,225 pour les exercices 1993 et 1996. En dehors de ces deux exceptions, le reste de la période de l'étude est, pour la même entreprise, plus ou moins acceptable et tourne autour de 46,9 %. Ce taux représente la probabilité que l'entreprise soit en difficulté.

Pour les autres entreprises étudiées, cette probabilité tourne toujours au tour de 46,9 %. Cela veut dire que les quatre cas étudiés sont presque les mêmes à l'exception de quelques ratios qui sont de temps à autre en dehors de la norme.

Par contre, d'après les réponses aux questionnaires, la situation financière de ces entreprises est dans l'ensemble bonne. Cela est dû à plusieurs facteurs qui sont à l'origine de cette amélioration provoquée par le passage de l'entreprise publique à l'autonomie.

II- La nouvelle dynamique managériale de ces entreprises :

Les résultats de l'étude empirique effectués dans chacune des entreprises publiques choisies dans notre échantillon sont de deux ordres :

D'une part, de nouveaux comportements en matière de politique de gestion induits par les réformes ; d'autre part, leur privatisation progressive.

II- 1. Le cas de l'ENPC

Les nouvelles politiques en matière de gestion de cette entreprise peuvent être classées d'après les aspects suivants ⁷ :

A- Vente et marketing :

- abandon de la gestion administrée de la vente ;
- nécessité d'un effort permanent de vente avec des déplacements fréquents auprès des clients ;
- développement de la fonction marketing tant pour l'aspect recherche de marchés que pour l'aspect réponse à la demande ;

- la mise en place d'une politique de prix et de crédit.

B- L'aspect technique :

- développement de la notion de qualité ;
- nécessité de maîtriser les coûts pour obtenir un rapport qualité /prix favorable ;
- adaptation permanente de la production à la demande pour développer une certaine réactivité à l'évolution de la demande;

C- L'aspect ressources humaines :

- rationalisation des effectifs et leur mise en adéquation permanente avec le niveau d'activité ;
- apparition de la contractualisation pour adapter les effectifs au carnet de commande ;
- développement de la notion de formation continue (adapter les profils et les qualifications aux besoins des fonctions) ;
- la nécessité de réduire au minimum les charges de personnel.

D- l'approvisionnement :

- nécessité de la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement présentant le meilleur rapport qualité/ prix ;
- nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement à la recherche de meilleures conditions de paiement ;
- nécessité d'adaptation des achats aux besoins réels de la production (maîtrise des flux) ;
- nécessité d'une gestion rigoureuse et rationnelle des stocks ;
- nécessité de disposer d'informations précises sur l'évolution du marché et des cours des matières premières.

E- Recherche et Développement : ce point fait partie de l'aspect technique, et peut être appréhendé à travers les points suivants :

- manque de laboratoires nationaux de contrôle de qualité (comme ceux par exemple qui existent en France : le label de qualité (NF)) ;
- encourager la création d'associations de producteurs ;
- subventions de l'Etat dans ce domaine ;
- le recours au partenariat : qui vise à développer les compounds PVC (simples et rigides), articles en résines thermodurcissables, films multicouches pour les emballages (pâtes alimentaires, biscuiteries, confiseries, etc.), tubes à gaz, et la fabrication des moules et outillages.

F- Organisation : en matière d'organisation, c'est la transformation de l'ENPC en groupe industriel où les unités viables deviendraient des sociétés par actions (S.P.A) rattachées au groupe alors que les unités ou activités non viables pourraient être soit fermées, cédées aux travailleurs ou aux tiers.

A cet effet, l'entreprise a été restructurée en filiales dont on trouve :

- 12 filiales industrielles,
- 01 filiale commerciale,
- 02 filiales de sécurité,
- 01 filiale GESTER.

Cette dernière gère les actifs excédentaires résiduels (non concernés par la filialisation) :

- gestion des actifs,
- régularisation de leur situation juridique,
- préparation des dossiers de gestion.

Les propositions de cette filiale « GESTER » sont étudiées au niveau du groupe. Une fois le dossier étudié, il est transmis à la SGP (GEPHAC) et à l'AGEX du groupe pour autorisation. Deux cas se présentent :

- le premier cas : cession de gré à gré de l'EPE au (Comité des Participations de l'Etat) CPE,
- le deuxième cas : vente sous forme d'appel d'offres ouvert à soumission, l'avis du CPE n'est pas exigé.

G- Partenariat : la première phase consiste à trouver des partenaires disposant de moyens financiers (prise de participation au capital social ou achat d'une ou plusieurs filiales), soumis à l'accord préalable de la GEPHAC et du CPE. Ces partenaires doivent en outre disposer d'un service technologique, et/ou d'un marché.

II- 2. Le cas de l'entreprise BCR :

Ses perspectives peuvent être perceptibles à travers les points suivants⁸ :

A- la production : l'accélération du processus de spécialisation des sites de production des métiers boulonnerie et robinetterie (Oued-Rhiou) et (Aïn-Kebira), et l'exploration de toutes formes de partenariat. L'entreprise est à cet effet structurée en trois filiales :

* site Bordj-Ménail (ORFEE) spécialisé en coutellerie et éviers (2001),

* site Aïn-Kebira (SANIAK) spécialisé dans la boulonnerie et la robinetterie (2003),

* site Oued-Rhiou (ORCIM) spécialisé dans la boulonnerie et la robinetterie (2003).

- vente du site de Chéraga pour assainir la situation financière qui a permis la mise en place d'une Direction Centrale De Commercialisation.

- augmentation du volume de production de certaines familles de produits (selon la demande du marché), amélioration du design des

produits existants, lancement de nouveaux produits, allègement du poids pour certains articles, réduction des prix en excluant les effets de la sous activité sur les coûts, maîtrise des consommations, adaptation des procédures dans le cadre de la certification ISO 9000.

B- le marketing : réponse aux attentes de la clientèle en matière de qualité du produit et du prix (prise en considération de la concurrence), amélioration des modes de conditionnement (emballage), élargissement du circuit de distribution, adaptation de la politique tarifaire à chaque type de clientèle (agents commerciaux, agents franchises⁹).

C- l'exportation : les exportations restent un objectif primordial pour l'entreprise (groupe orfèvre). A cet effet, l'entreprise exploite toutes les opportunités offertes par l'organisation des foires et expositions pour faire connaître sa production et placer des commandes. Une direction des exportations atteste de cette volonté qu'a l'entreprise pour dynamiser ses marchés à l'exportation. Cependant, c'est dans le cadre du partenariat que l'entreprise compte introduire sa production sur le marché étranger.

D- en matière d'organisation, l'entreprise a été restructurée en trois filiales :

- ORFEE (Coutellerie et évier),
- ORCIM (Boulonnerie et robinetterie),
- SANIAK (Boulonnerie et robinetterie),

et trois pôles de commercialisation : pôle OUEST, pôle CENTRE et pôle EST, dont on trouve boutiques BCR, Agent commercial et Agent franchise.

II- 3. Le cas de l'ENPEC :

En ce qui concerne l'ENPEC, les perspectives se manifestent dans les points ci-dessous ¹⁰:

A- la production : les efforts ont été accomplis, pour l'ensemble des produits, par l'augmentation de la production.

B- la qualité : en matière de qualité, des efforts remarquables ont été faits pour permettre de réduire les rebuts dans la production des accumulateurs et l'acide.

C- développement des produits : le développement s'articule autour de :

- la production de batteries pour engins militaires ;
- la production de batteries nouvelle gamme en poly-propylène ;
- l'amélioration de la qualité des piles (réduction du poids, substitution des produits, intégration locale, etc.) ;
- tester la production de deux nouveaux produits au niveau de l'unité Electrolyte (glaciaule et engrais liquide).

D- la commercialisation : l'entreprise ENPEC, en plus de sa clientèle composée dans l'ensemble des entreprises et des organisations publiques, vise à élargir son marché à l'intérieur du pays et à l'étranger (les exportations). Comme le produit batteries couvre à lui seul 40% du marché national il a couvert en 2003 environ 80 % de son chiffre d'affaires, l'entreprise veut augmenter encore plus ce taux par rapport à d'autres produits de l'entreprise.

E- les approvisionnements : l'entreprise s'approvisionne sur le marché international en utilisant l'Internet, ce qui lui permet de mieux connaître le marché mondial ainsi que les différents prix des produits de sa gamme.

F- les investissements : l'entreprise ENPEC a lancé plusieurs projets de rénovation des équipements de production.

- acquisition de nouveaux équipements pour la nouvelle gamme de batteries en poly-propylène (plastic),

- acquisition de nouveaux équipements pour la récupération des batteries usagées pour l'affinage du plomb.

Ces projets sont réalisés avec la collaboration des sociétés SOVEMA ENGINEERING SPL-ITALY et ACCURATE PRODUCTS-DANEMARK

G- l'organisation : en matière d'organisation les projets sont disponibles depuis un certain temps et entreront en application dans un proche avenir. Ils concernent la restructuration de l'entreprise en trois filiales afin de lui permettre de préparer sa rentrée en bourse.

H- certification ISO-9000, ISO-14000 en cours.

II- 4. Le cas de l'ERAD-Sétif

Les réformes prévues par cette dernière peuvent être résumées en trois actions essentielles ¹¹: l'approvisionnement, le développement des activités existantes et l'élargissement du champ d'activités de l'entreprise (lancement de nouveaux produits).

A- l'approvisionnement : actuellement, l'entreprise maîtrise mieux ses intrants (matières premières) et ce, grâce à la diversification de ses fournisseurs en s'informant sur l'Internet des cours du blé dans le marché mondial. Ce qui permet à l'entreprise d'acquérir ses matières premières à de meilleures conditions (prix et qualité) et d'obtenir ainsi des productions de qualité et de prix compétitifs. D'après le directeur de l'organisation de l'entreprise ¹² "comme le blé constitue la matière première essentielle (80 % du budget), si elle est de bonne qualité, elle ne peut donner que de bons produits".

B- développement des activités existantes : l'entreprise utilise certaines réserves, tels que le recours aux amortissements, pour financer¹³ :

- les rénovations des vieilles semouleries,
- l'acquisition de boulangeries,
- l'acquisition de véhicules industriels dans le cadre du renouvellement du parc de transport, etc.

En effet, grâce à une meilleure combinaison des facteurs de production, l'entreprise a économisé à la suite notamment :

- du renforcement du conditionnement (emballages divisionnaires),
- de l'amélioration de la qualité de production par une meilleure mouture (conformité des taux d'extraction aux normes admises),
- de la diversification de la gamme des produits commercialisés et au renforcement des ventes directes aux consommateurs,
- de la promotion et à la prise en charge de projets d'investissements décentralisés,
- de la promotion des opérations d'exportation.

C- Elargissement du champ d'activité : L'investissement dans des créneaux lucratifs, entrepris dans le cadre du nouvel objet social de l'ERAD-Sétif, constitue un moyen supplémentaire d'enrichissement favorisé par les conditions existantes. Ces activités nouvelles concernent :

- valorisation des sous-produits de la mouture : dans ce cadre, l'entreprise a procédé à la rentabilisation par la production du son cubé, l'achat d'équipements de cubage et la fabrication à la fois d'aliments semi-finis et complets de bétail. Projet réalisé dans certaines filiales de l'entreprise.

- lancement de la fabrication du germe de blé : cette opération qui consiste en l'extraction du germe de blé tendre, riche en lipides (matières grasses), et en vitamines (B), est en phase de lancement. Projet en phase d'étude.

- les projets de rénovation et d'extension des semouleries / minoteries ont permis à l'entreprise d'augmenter sa production et de ce fait de couvrir les besoins du marché.

- lancement d'un projet d'investissement pour la fabrication de pâtes alimentaires sans gluten et d'un aliment infantile. Les projets sont mis en exploitation.

- la mise en valeur des terres : L'entreprise a lancé une expérience de mise en valeur de terres. Cette opération est basée sur l'ensemencement du blé dur, le montage des serres pour la culture

maraîchère et la plantation de palmiers. Cette opération est lancée dans deux wilayas du Sud-Est du pays (Ouargla et Touggourt). Opération en phase de réalisation.

Pour réussir les réformes engagées et celles qui sont en projet, il est nécessaire de tenir compte de l'environnement, très variable, dans lequel l'entreprise agit, pour lui permettre d'affronter la concurrence.

En conclusion, et suite aux combinaisons tracées par ces entreprises, malgré les diverses contraintes rencontrées, on peut dire que l'entreprise publique est engagée dans la voie d'une série de réformes qui vont lui permettre de se libérer de l'emprise bureaucratique et pouvoir prendre des décisions concernant son fonctionnement et son développement.

III. La route vers la privatisation :

Comme dans les autres pays qui ont suivi le même processus de réformes économiques, imposées dans leur totalité par les organisations mondiales telles que le FMI et la Banque Mondiale, l'Algérie a subi de plein fouet les effets de ces réformes sur certaines branches d'activité et sur le tissu économique et social dans son ensemble.

Engagées depuis la fin des années quatre vingt, ces réformes ont donné des résultats mitigés, à la fois positifs et négatifs.

Le côté positif peut être, de façon générale, appréhendé au niveau micro économique, c'est à dire au niveau de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise publique a connu pour la première fois des changements qui lui ont permis d'être une entreprise économique, c'est à dire libre dans ses décisions de gestion, libre du choix de sa stratégie, capable de fixer librement ses prix, de rechercher ses marchés, de rénover ses équipements, d'entrer en partenariat, etc...

Malgré le manque de compétitivité de ces dernières avec l'ouverture du marché, on peut considérer qu'elles vont dans le bon sens et qu'elles se transforment d'Entreprises Publiques Socialistes (EPS) en Entreprises Publiques Economiques (EPE), organisées en SPA. Les causes de cette amélioration pour les entreprises étudiées sont :

- disparition du monopole ;
- libéralisation de l'investissement, d'où l'apparition d'une concurrence locale ;
- libéralisation du commerce extérieur, d'où l'apparition d'une concurrence extérieure ;
- restructuration des entreprises, d'où l'adoption d'un plan social (réduction des effectifs) et de nouvelles formes de gestion des ressources

humaines (abandon de la politique de l'emploi au profit de la rationalisation des effectifs) ;

- difficulté d'obtenir les ressources financières nécessaires (les conditions de rééchelonnement et la réforme du système bancaire).

- 'l'autonomie de gestion' des entreprises publiques met fin à la tutelle des ministères sur elles. Mais en contre partie, elles ne peuvent plus émarger au budget de l'Etat pour couvrir leurs charges, et devront, par conséquent, assumer 'la contrainte budgétaire'¹⁴.

- toutefois, là où l'Etat est encore très présent dans le contrôle des entreprises publiques, est la prise en charge de la mission sociale avec notamment l'introduction de l'assurance chômage et le paiement de primes de licenciement, sources de nouvelles charges pour l'entreprise¹⁵. En agissant ainsi, l'Etat impose de nouvelles contraintes sur la performance des unités productives, et sur la capacité de gouvernance de celles-ci¹⁶.

Si l'entreprise publique algérienne échoue dans ses efforts d'adaptation à son nouvel environnement et de gestion de ses activités dans un marché concurrentiel, elle doit être soit privatisée soit dissoute.

La privatisation même partielle, de l'entreprise par son entrée en bourse signifie, au niveau micro-économique, que pour la première fois en Algérie l'épargne publique est utilisée pour le financement des investissements, la création d'emploi et de la richesse. Citons à titre d'exemple le cas de l'ERIAS-Sétif, qui a fait appel à l'épargne publique par la vente en bourse d'une partie de son capital, en plus de la privatisation de son réseau de distribution, ses boulangeries, ainsi que d'autres activités telles que le rebobinage des moteurs (sous-traitance à l'extérieur)¹⁷. Toutes ces procédures, et pour l'ensembles des entreprises étudiées, ont pour objectif la création d'un tissu industriel périphérique qui risque d'évoluer à l'avenir et de voir apparaître de grandes entreprises, publiques ou privées, fiables, capables de résister aux pressions concurrentielles. La privatisation a permis à l'Eriad-Sétif de s'introduire, dès 1990, dans le marché mondial en exportant des pâtes et du son, à destination de l'Italie, du Maroc et du Congo. Cette dernière ambitionne d'augmenter ces quantités et de diversifier les produits et les pays destinataires. Toujours dans le cadre du partenariat, l'ERIAS-Sétif a signé des contrats de partenariat avec des entreprises publiques et privées telles que l'ENPC, CEITAL, ENADITEX.

Au niveau macro-économique, ces procédures ont pesé lourdement sur l'économie nationale et particulièrement sur les catégories sociales les plus vulnérables. A titre d'exemple, on peut citer¹⁸:

- l'aggravation de la fracture sociale avec toutes les conséquences qui en découlent : augmentation du chômage, même si ce n'est pas la seule cause. Le taux de chômage a atteint 30% à la fin de l'année 1998 avec plus de deux millions cinq cents mille chômeurs.¹⁹ La fermeture d'entreprises publiques locales et les restructurations déjà opérées ont entraîné une forte compression d'effectifs. En 1994 on estimait que le niveau d'emploi dans l'industrie publique avait rejoint le niveau de 1989 (Bouyacoub, 1997) ²⁰;

- la marginalisation des couches moyennes avec comme corollaire l'augmentation de la pauvreté et l'exclusion sociale, mais aussi la disparition des amortisseurs sociaux ;

- le blocage de la formation d'une classe d'entrepreneurs productifs en permettant l'émergence d'une couche parasitaire de plus en plus importante politiquement et financièrement, bénéficiant de financements bancaires quelquefois laxistes ;

- le blocage et la régression de la société et de l'économie algérienne avec la disparition de la rente pétrolière (25 à 40 ans) et un niveau anormalement bas et persistant des services.

Par ailleurs, le commerce extérieur est libéralisé, les taux d'intérêts et les prix sont libérés, les subventions relatives aux denrées alimentaires, à l'énergie et aux entreprises publiques sont nettement réduites, voire supprimées. Ces mesures draconiennes ont permis de réduire le déficit budgétaire de 8,7 % du PIB en 1993 à 1,4 % du PIB en 1995²¹.

Mais toutes ces contraintes vont disparaître par le suivi d'une politique rigoureuse de l'Etat, c'est à dire par le redéploiement du rôle de ce dernier. Il a donc un rôle primordial dans la réorganisation et le redéploiement de l'industrie en s'appuyant sur une stratégie à long terme. Ainsi, il pourra orienter, et en même temps entreprendre des investissements lourds dans des secteurs où l'Algérie a un avantage comparatif certain (citons à titre d'exemples la pétrochimie, la chimie, la sidérurgie, etc.). Ces secteurs ont un effet de diffusion considérable sur le reste de l'économie.

Entre autres, et grâce au code des investissements, l'Algérie pourra attirer les grands groupes étrangers dans le cadre de la délocalisation²² grâce à l'existence sur place :

- de potentialités, notamment énergétiques ;
- d'infrastructures (considérées parmi les meilleures du tiers monde);
- de la qualité des cadres et de la main d'œuvre, devenue compétitive.
- de sa position géographique ;

- de son marché intérieur.

Les syndicats devraient soutenir une telle action car elle préserve et protège, à long terme les intérêts des travailleurs. Par ailleurs, elle est porteuse en terme de relance économique et de création d'emplois.

D'après Salah Mouhoubi, le désengagement de l'Etat²³ de certaines tâches au profit du secteur privé, offre des opportunités pour un redéploiement bénéfique autant pour l'économie que pour la société. Ainsi, l'Etat, puissance publique et régulatrice pourra s'investir totalement dans des domaines stratégiques et pour lesquels les efforts fournis jusqu'à présent accusent un déficit. Ces domaines se caractérisent par leur diversité et surtout par leurs impacts sur l'économie et la société.

Conclusion

D'après les cas étudiés, nous constatons que les réformes sont engagées dans le respect des procédures décidées par des textes de lois. Elles ont eu un impact positif sur la gestion de l'entreprise publique. Les responsables des entreprises passées à l'autonomie sont, dans l'ensemble, satisfaits des retombées de ces réformes sur la presque totalité des fonctions de leurs entreprises. Des améliorations sont constatées dans l'approvisionnement, l'organisation de la production et la gestion du personnel, et enfin dans le marketing et la santé financière.

En ce qui concerne l'évolution des modes de gestion de ces entreprises, il est constaté que plusieurs décisions ont été prises dans certaines fonctions (approvisionnement, marketing, finance,...) afin de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement.

Les implications de toute réforme sont parfois positives et parfois négatives. C'est le cas particulièrement des effets négatifs, à court terme, sur l'économie nationale et une large proportion de la société. D'une façon générale, les effets négatifs à court et moyen terme, sont les résultats des mesures indispensables prises au niveau des diverses fonctions de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles contraintes de leur environnement. Cependant, elles donneront certainement des résultats positifs à long terme, si la privatisation est entreprise d'une manière efficace et prudente, tenant compte de l'évolution de l'environnement, tant social qu'économique. L'Etat doit être plus que jamais présent en tant que contrôleur et puissance publique régulatrice de l'économie.

Références :

¹ YAHIA H. A. (1999), 'Le processus de privatisation en Algérie', *Revue GAZETTE DU PALAIS*, n° 1016103, du 11 au 13 avril, pp. 9 -10.

² Citons à titre d'exemple, d'après un responsable de l'ENPC, que l'entreprise ne s'est pas encore tranchée, et jusqu'à ce jour, dans son dossier financier avec l'entreprise mère SONATRACH.

³ L'entreprise ENPC est comptée parmi les 23 entreprises qui ont connu des retards dans leur restructuration financière suite aux problèmes financiers rencontrés lors de la restructuration.

⁴ La répartition des actions a été faite sur la base de (35 %, 25 %, 20 %, 20 %) et (30 %, 30 %, 40 %) c'est à dire que les actions de chaque entreprise sont réparties entre quatre ou trois fonds de participation. (Cf. Réformes portant autonomie de l'entreprise publique, *Annuaire Statistique*, op. cit. p. 1997).

⁵ YAHIA, op. cit. p. 13.

⁶ Notons qu'il y a des équipements qui datent des années 1970, c'est à dire des équipements installés lors de la création de l'entreprise mère, cas de l'entreprise ENPC par exemple.

⁷ Entretien avec le directeur de l'organisation de l'ENPC.

⁸ Entretien avec le sous-directeur de l'organisation de la BCR.

⁹ Agent Franchise : vent les produits haute gamme (collection robinetterie et produits coutelleries orfèvre et argent.

Agent Commercial : même activité mais en exclusivité (vent les produits BCR seulement).

¹⁰ Entretien avec le directeur de la recherche et du développement de l'ENPEC.

¹¹ Redéploiement organisation de l'entreprise ERIAD-Sétif / SPA, document de l'entreprise, pp. 28.

¹² Entretien avec le directeur de l'organisation de l'ERIAD-Sétif.

¹³ Document de l'entreprise, op. cit. pp. 29 – 30.

¹⁴ Chantal Bernard, 'La gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises publiques au Maghreb à la veille de l'ouverture euro- méditerranéenne', *Revue*, p. 484.

¹⁵ *Idem*, p.482.

¹⁶ *Idem*, p. 487.

¹⁷ Entretien avec le directeur de l'organisation de l'ERIAD-Sétif.

¹⁸ Mekideche M. (1999), 'Economie de rente ou économie émergente', *EL-WATAN*, n° 2727 du 29.11.1999, p. 11. Notons ici que ce chiffre a progressé, au bout d'une année, de 100,000, déclaration du premier ministre lors de l'exposé du programme de son gouvernement devant les parlementaires, janvier 2000.

¹⁹ Bernard, op. cit. p. 484.

²⁰ *Idem*, pp. 484-485.

²¹ 'Le programme d'ajustement structurel et les réformes économiques', *Annuaire de l'Afrique du Nord*, tome xxxiv, éditions C.N.R.S (1995), Paris, p. 560.

²² Mouhoubi M S. (1998), *L'Algérie à l'Epreuve des Réformes Economiques*, O.P.U, Alger, pp. 54-55.

²³ *Idem*, p. 55.