

ZOHEIR ADLI[*]

Réformes économiques et performances des entreprises publiques agroalimentaires : le cas de l'ERAD d'Alger (1983-2000)

Résumé

Le présent article pose la problématique du fonctionnement et des performances financières de l'entreprise publique de transformation des blés en Algérie, l'ERAD d'Alger en l'occurrence. Nous nous sommes efforcés de traiter la question en la rattachant aux mutations qui affectent la filière d'insertion de l'entreprise (dynamique de la filière des blés), aux rôles et aux interventions de l'État dans le cadre des réformes mises en œuvre (1982-2000).

L'analyse du fonctionnement de la filière des blés a permis de relever que cette dernière est soumise à une gouvernance archaïque fondée sur l'interférence de deux logiques peu conciliables :

– une logique politico-administrative, prégnante, dérivée du fonctionnement de l'Etat qui s'articule autour de la nécessité d'assurer la sécurité des approvisionnements alimentaires de la nation pour des produits considérés comme stratégiques.

– une logique de marché qui émerge parallèlement à la libéralisation économique et à l'apparition des opérateurs privés impliqués aussi bien dans les activités industrielles que commerciales (importateurs de blés et de produits finis).

Dans ce contexte, le pouvoir économique des entreprises publiques ERAD d'Alger est fortement restreint par le pouvoir d'Etat, se traduisant par des dysfonctionnements structurels et des déficits financiers chroniques qui ne sont, en dernière instance, qu'une conséquence de ce mode de gouvernance.

L'examen des faits nous a permis de relever qu'en dépit de la complexité des dispositifs institutionnel et juridique mis en place, les entreprises publiques de la filière ne se sont pas intégralement émancipées du pouvoir tutélaire de l'État propriétaire et du pouvoir politique pour s'ériger en acteurs autonomes producteurs de richesses.

Mots clés

Réformes économiques, entreprises publiques, Algérie, filières agroalimentaires, Filière des blés, performances économiques et

financières.

1. Entreprises publiques agroalimentaires et réformes économiques en Algérie : les dimensions de la problématique

Les réformes économiques engagées depuis la fin des années 80 s'apparentent à un véritable renversement des perspectives pour l'Algérie qui, dès le début des années 70, avait opté pour une stratégie de développement qui impliquait en particulier :

– la *prééminence du rôle de l'État* dans le développement économique et social, ce qui supposait une planification centralisée ainsi que le recours aux entreprises publiques pour l'exécution des politiques économiques mises en œuvre dans le cadre d'une économie administrée.

– la *recherche de l'autosuffisance alimentaire* conçue en termes d'approvisionnement des populations en produits alimentaires «stratégiques» à des prix relativement bas grâce à un système complexe de soutien des prix à la consommation.

C'est ainsi que l'État s'est engagé, dès le début des années 70, dans la prise en charge de la régulation des principales filières agroalimentaires à travers la mise en place de «sociétés nationales» et d'offices publics disposant du monopole de transformation, d'importation et de distribution en gros des produits alimentaires de base.

L'exécution des politiques de sécurité alimentaire est alors confiée à ces entreprises publiques qui, sous les effets conjugués de la pression de la demande sociale, des injonctions politiques de l'État et de la faible élasticité de la production agricole, vont se déconnecter progressivement de l'agriculture nationale et privilégier les importations massives des produits alimentaires de première nécessité.

Une telle politique n'a pu être concrétisée que grâce à l'aisance financière, liée à la mobilisation de la rente énergétique, qui a permis à l'État de consacrer d'importantes ressources financières à l'importation des produits alimentaires, au soutien des prix à la consommation, aux investissements dans l'industrie agroalimentaire et à la résorption des déficits financiers des entreprises publiques lesquels, faut-il le préciser, constituaient une forme de *subvention implicite à la consommation*.

Ces politiques s'inscrivaient dans le contexte plus large des politiques de développement étatiques initiées au début des années 70. En effet, en Algérie, le développement économique et social a été et reste le fait exclusif de l'État qui, dès l'indépendance politique du pays, s'est imposé à la société en se présentant comme l'agent exclusif de l'entreprise de développement et de modernisation dont il a fait sa mission fondamentale.

Dans le prolongement de l'idéologie étatique, l'entreprise publique a été érigée en instrument du pouvoir politique qui la chargeait des demandes

qu'adressaient les populations vers l'État[1]. Elles sont de ce fait dépossédées de leur pouvoir économique au profit des appareils politiques et des administrations centrales chargées de les encadrer.

En conséquence, recevant ses impulsions des ministères de tutelle et non du marché, l'entreprise publique en Algérie s'est progressivement constituée en une unité politico-administrative chargée de fonctions économiques, notamment la répartition des revenus, mais aussi, et surtout, de l'ensemble des ressources gérées par l'État[2]. De ce point de vue, les déficits financiers de l'entreprise publique apparaissent *comme le résultat des logiques étatiques dominantes peu soucieuses de l'efficacité économique car construites sur des ressources extérieures à l'entreprise* (rente énergétique) qui permettaient au pouvoir politique de satisfaire les revendications immédiates de toutes les couches sociales sans avoir à négocier la contrainte productive[3] au niveau des entreprises.

C'est précisément l'effondrement des capacités financières de l'État, à la suite du « choc pétrolier » de 1986, conjugué aux recompositions politiques au sein du pouvoir d'État qui seront à l'origine de l'enclenchement du processus des « réformes économiques » visant à rétablir les équilibres macro-économiques et à jeter les bases d'une économie productive articulée au marché. Ce processus d'auto-ajustement économique est mis en œuvre dans un contexte économique difficile marqué à la fois par la contraction des moyens de paiement extérieurs, l'alourdissement du service de la dette, la dépréciation de la monnaie nationale accentuée par les dévaluations successives opérées en 1991 sous l'injonction du Fonds monétaire international (FMI) et la baisse progressive du pouvoir d'achat des revenus salariaux dont dispose la majorité des algériens se traduisant par le reflux de la demande interne.

Les réformes économiques introduites dès 1988 visaient, d'une part, à concéder *une certaine autonomie aux entreprises publiques* et, d'autre part, à asseoir un nouveau système de régulation macro-économique dans lequel le champ d'intervention de l'État dans l'activité économique serait restreint.

Ces orientations se préciseront davantage à travers le programme d'ajustement structurel appliqué à partir de 1994, sous les injonctions du FMI, à la suite de l'échec des politiques d'auto-ajustement économique. Les grandes lignes de ce programme classique portent sur la libéralisation du commerce et du taux de change, la réduction des distorsions macro-économiques, par la dévaluation de la monnaie nationale, l'accroissement des recettes budgétaires, la compression des dépenses publiques et la réduction du soutien des prix.

La restructuration des entreprises publiques économiques a occupé une place centrale dans le processus des réformes économiques enclenché depuis 1988, mais les résultats ont été décevants à telle enseigne qu'un vaste mouvement de dissolution d'entreprises a été engagé dans le cadre de ce que les pouvoirs publics qualifient de processus de « restructuration industrielle ». Initié en 1996, ce dernier s'inscrit dans la

perspective du désengagement progressif de l'État de la sphère économique et du redressement des entreprises publiques économiques en vue de l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité de leurs activités, de la modernisation de leur outil de production et leur insertion dans la division internationale du travail.

Ce processus impliquait la mise en place d'une politique globale permettant d'amorcer un mouvement de regroupement des entreprises d'une même filière pour la recherche de synergies et la promotion des exportations.

Partant du postulat que ce sont les carences inhérentes au fonctionnement de l'entreprise elle-même qui sont à l'origine de la dégradation de l'économie, les concepteurs des politiques de «restructuration industrielle» élaborent un nouveau schéma organisationnel^[4] de l'ensemble des entreprises publiques économiques (EPE) dicté par le souci de libérer l'initiative des entreprises à participation publique. Dans ce schéma, les entreprises publiques sont intégrées dans des holdings publics contrôlés par le conseil national des participations de l'État (CNPE). Succédant aux Fonds de participation, ce dernier représentait le pallier institutionnel où s'exercerait les prérogatives de l'autorité de l'État en tant que puissance publique et actionnaire unique des holdings.

Cependant, au regard des «inerties» qui ont caractérisé la mise en œuvre de ce processus durant la période 1996-1999, une nouvelle approche des restructurations industrielles est formalisée à travers l'ordonnance relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques^[5]. Celle-ci consacre, paradoxalement, une véritable concentration du pouvoir au niveau des institutions centrales de l'Etat, et a été justifiée, par les décideurs, par les impératifs de mise à niveau et de l'amélioration de la compétitivité des entreprises publiques en prévision de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, inscrite dans le prolongement du processus de libéralisation économique et son corollaire: le démantèlement des mécanismes de protection de l'économie et l'ouverture sur le marché mondial.

Cette nouvelle approche en matière de restructuration industrielle impliquait la création du Conseil des Participations de l'État (CPE), en remplacement du CNPE, la dissolution des holdings, du Conseil national de privatisation (CNP) ainsi que de la délégation aux participations de l'État. Dans cette optique, les prérogatives des holdings en tant que propriétaire des actions des entreprises sont récupérées par le CPE chargé d'installer des assemblées générales à travers lesquelles seront gérés les capitaux marchands de l'État. Les prérogatives des holdings en matière de privatisation et celles du conseil de privatisation sont reprises par le CPE qui en confie l'exécution au Ministère de la participation et de la coordination des réformes (MPCR). Enfin, le conseil des ministres est la nouvelle instance introduite dans le processus d'adoption de la stratégie et du programme de privatisation.

En définitive les réformes économiques mises en œuvre depuis 1988 consacrent, du moins en théorie, le désengagement de l'État de la

gestion directe de l'économie, y compris de la sphère agroalimentaire. Elles se réalisent dans un contexte sociopolitique et économique fort contraignant marqué, au delà de l'instabilité politique chronique, par la contraction des ressources financières externes résultant de la baisse drastique des cours des hydrocarbures et un endettement public excessif se traduisant par un service de la dette assez important quoique atténué par le rééchelonnement de la dette en 1994.

Plus particulièrement, les répercussions de ces réformes sur les populations aussi bien urbaines que rurales ont été singulièrement lourdes se traduisant par la dépréciation du pouvoir d'achat des consommateurs, l'extension de la pauvreté[6] et l'apparition du phénomène de sous-alimentation[7].

De ce point de vue, la question de l'autosuffisance alimentaire qui constituait une priorité pour l'État a été progressivement abandonnée[8] au profit d'une approche opposée et imposée centrée sur la recherche des équilibres macro-économiques et de la sécurité alimentaire dont la problématique est désormais posée en des termes nouveaux, ceux de la globalisation, de la régionalisation et des nouvelles règles du commerce international.

Mais au delà des discours politiques et des vellétés réformatrices du pouvoir d'État, un constat s'impose. Si au plan macro-économique, nous relèverons à la suite de l'ensemble des spécialistes des questions économiques et des responsables du FMI, une certaine tendance à la stabilisation, liée à la mise en œuvre du PAS, l'impact de ces réformes sur la dynamique de l'économie réelle et des entreprises publiques, celles liées notamment à l'agroalimentaire, apparaît comme mitigé (Cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Évolution des agrégats caractéristiques des entreprises publiques agroalimentaires (1990-2001)

Années	Effectifs	Evolution de l'indice de la production	Taux d'utilisation des capacités de production	Chiffre d'Affaires	Valeur ajoutée	Frais du personnel
			(%)			
Milliards DA						
1990	-	-	67.6	-	-	-
1991	-	-1.2	67.3	-	-	-
1992	-	-5.2	62.3	-	-	-
1993	-	5.7	66.5	-	-	-
1994	-	-4.1	62.7	-	-	-
1995	-	-7.7	61.0	-	-	-
1996	-	-4.5	65.0	-	-	-
1997	-	-2.2	-	200.2	-	-
1998	52053	13.1	-	217.8	-	14.3
1999	49152	-1.9	-	200.4	76.8	14.8
2000	46820	-9.4	65.0	187.8	72.0	13.8
2001	40503*	-12.8	62.0	178.4	-	10.7*

Sources : Rapports annuel du MIR et du CNES ; ONS.

* Résultats à fin septembre 2001

Plus précisément, la question qui mérite d'être posée est celle relative à

l'impact des réformes économiques mises en œuvre au cours des

deux dernières décennies (1982-2000) sur le fonctionnement des entreprises publiques et, partant, sur leurs performances économiques et financières.

La question nous paraît comme fondamentale en ce sens qu'au delà des aspects macroéconomiques, les objectifs assignés à ces réformes portaient justement sur la nécessité d'améliorer le fonctionnement, les performances et la compétitivité des entreprises publiques dans un cadre d'économie de marché restaurée. De plus, le pouvoir d'État a toujours fait de la nécessité de réformer l'entreprise publique son credo majeur au point de revenir comme un leitmotiv dans les discours politiques développés durant toute la période considérée.

Cette question revêt, par ailleurs, un intérêt particulier dans le cas des entreprises publiques agroalimentaires qui représentent 75 % de la production brute du secteur et assurent des missions stratégiques en matière d'approvisionnement alimentaire des populations[9]. Ces entreprises ont constitué, en outre, un vaste champ d'intervention de l'État et s'insèrent dans des filières qui, sous l'impulsion des réformes économiques, ont subi des transformations profondes. C'est en cela que l'analyse du cas de l'ERAD d'Alger, archétype de l'entreprise publique algérienne, nous est apparue comme pertinente. Ceci est d'autant plus vrai que l'activité de cette entreprise porte sur des produits qui constituent l'épine dorsale du système alimentaire algérien (farine et semoule).

A cet effet, l'hypothèse de base que l'on peut formuler est que les réformes économiques introduites depuis la fin des années 80 n'ont pas eu un impact positif sur le fonctionnement et les performances des entreprises publiques d'une façon générale et de l'ERAD d'Alger, en particulier. Les impératifs de maintien des équilibres sociopolitiques, l'absence de solution de rechange à court terme, le poids considérable des produits céréaliers dans le modèle de consommation algérien et la forte dépendance de ces entreprises à l'égard du marché mondial des céréales sont autant de facteurs qui ont contribué au maintien des interventions étatiques sur ces entreprises et, donc, à perpétuer les conditions d'un déséquilibre financier chronique de l'entreprise publique ERAD d'Alger.

D'une façon générale, la question pose la problématique du fonctionnement et des performances financières de l'entreprise publique de transformation des blés en Algérie. Nous nous sommes efforcés de traiter la question en la rattachant aux mutations qui affectent la filière d'insertion de l'entreprise (dynamique de la filière des blés), aux rôles et aux interventions de l'État dans le cadre des réformes mises en oeuvre. Cette approche découle de ce que *«filières et stratégies sont reliées par une relation réciproque : l'évolution des filières est due en particulier au dynamisme des organisations (entreprises) qui les composent, et les organisations subissent les influences de la filière à laquelle elles appartiennent»*[10].

Du reste, cette nouvelle lecture du concept de la filière conduit R.PEREZ à l'impact des réformes économiques mises en oeuvre au cours des

entreprises) et d'institutions (les marchés) dont l'étude du fonctionnement implique la référence aux stratégies des acteurs[11].

2. Évolution des performances économiques et financières de l'entreprise publique agroalimentaire : le cas de l'ERAD d'Alger (1982-2000)

Entreprise publique agroalimentaire, impliquée dans la première et la seconde transformation des blés, L'ERAD Alger a été créée en 1982 à la suite de la promulgation du décret N° 82. 377 du 27 novembre 1982 portant réorganisation des actifs de la SN. SEMPAC en cinq entreprises régionales.

L'entreprise connaîtra sa première restructuration dans le cadre des réformes économiques introduites en 1988 et dont l'objectif était de «faire en sorte que l'entreprise publique (...) devienne (...), un *centre de décision autonome*, un centre de choix pour définir les objectifs optima de son activité ainsi que les meilleures voies de leur réalisation»[12]. Dans cette optique, les aménagements juridiques introduits font de l'entreprise publique économique (EPE) une société par action constituée intégralement de biens publics (l'État détenant la totalité des actions). L'entreprise publique, dotée d'une nouvelle personnalité juridique, devient ainsi une personnalité morale de droit commun *distincte de l'État* et est érigée en société par actions où à responsabilité limitée, dotée d'un capital social souscrit et libéré par l'État où par d'autres entreprises publiques. *L'entreprise publique devenue autonome se voit désormais soumise aux règles du droit commercial.*

A partir de 1996 et à la suite de la promulgation de l'ordonnance portant gestion des capitaux marchands de l'État[13], l'ERAD d'Alger fera l'objet d'une seconde restructuration qui consacre son recentrage sur son métier de base (la première transformation) et l'abandon progressif de la seconde transformation[14].

Dans cette perspective l'ERAD d'Alger sera intégrée dans le portefeuille du holding agroalimentaire de base, contrôlé par le CNPE, dont la création est venue répondre au souci de déconnecter la gestion économique des entreprises publiques des interférences politiques, dont le fonctionnement a été fortement affecté par l'interventionnisme du pouvoir exécutif[15]. Par ailleurs, c'est dans cette perspective que cette entreprise a été chargée de procéder à la filialisation de ses unités de production. Ce processus n'aboutira qu'en 1999 avec la création du groupe ERAD Alger et la mise en place de sept (07) filiales bénéficiant théoriquement de la personnalité juridico morale et de l'autonomie financière[16].

A ce niveau de l'examen une question s'impose. Quel a été l'impact de ces restructurations sur les performances économiques et financières de l'ERAD d'Alger ? Une analyse rétrospective et détaillée de la situation financière de l'ERAD d'Alger au cours de la période 1983-1999 nous a permis de tirer un certain nombre d'enseignements quant à l'incidence

des politiques de réforme et de restructuration des entreprises publiques mises en œuvre par l'Etat.

2.1. L'ERAD d'Alger : une structure financière fragile

L'examen des postes du bilan a montré que l'ERAD d'Alger a financé ses investissements à partir de ressources externes se traduisant, dès 1989, par des fonds propres négatifs et des dettes couvrant intégralement le passif. De ce point de vue, la mise en œuvre des réformes économiques n'a pas changé fondamentalement la situation puisque l'accroissement des fonds propres, enregistré au cours de la période 1990-1995, est plus la résultante des assainissements financiers opérés par l'Etat que d'une amélioration réelle des performances financières de l'ERAD d'Alger. Une tendance au redressement de la situation a certes été observée entre 1992 et 1996 mais celle-ci a vite fait d'être contrariée par l'apparition de déficits financiers en 1997 et 1998 (Cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Évolution des agrégats financiers de l'ERAD d'Alger (1983-1999)

Années	Postes du bilan (Valeur nette : Millions DA)								
	1983	1985	1987	1989	1991	1993	1995	1997	1999
Immobilisations	828,87	1146,41	1154,06	1473,95	1637,27	4423,98	4493,24	4268,47	5614,03
Stocks	101,05	170,81	232,95	301,3	293,73	503,01	2326,33	1772,28	1535,84
Créances	255,46	1051,72	2212,46	2505,2	1898,16	2393,17	3987,05	5331,16	49626,47
Disponibilités	185,73	234,5	632,79	614,65	1042,03	1995,33	4313,7	2198,09	2380,90
Résultats nets (Déficits)	252,01	195,13	156,51	504,3	653,84	730,52	-	159,53	-
Actif total	1623,12	2798,57	4388,77	5399,4	5525,03	10046,04	15120,33	13729,54	59157,23
Fonds propres	605,87	398,26	206,55	-1072,44	-1535,1	3018,83	2505,62	2656,61	1228,09
DLMT	460,02	1177,55	1573,71	3302,97	1128,06	1074,19	1248,21	852,20	2880,21
DCT	557,23	1222,76	2608,51	3168,87	5932,12	5953,01	11050,1	10220,73	53963,11
Résultats (Bénéfices)						-	-	316,40	-
Passif total	1623,12	2798,57	4388,77	5399,4	5525,03	10046,04	15120,33	13729,54	59280,79

Source : Adli Z, 2002 (Synthèse des bilans comptables consolidés de l'ERAD d'Alger).

Par ailleurs, les dettes de l'ERAD d'Alger ont connu un accroissement considérable au cours de la période 1983-1999. Un examen détaillé de la structure de la dette de l'entreprise a mis en relief le poids croissant des dettes courtes qui alourdissent significativement le poste des charges financières de l'entreprise.

De ce point de vue, il faut reconnaître que, dès sa création, l'ERAD d'Alger a été handicapée par une structure d'endettement initiale défavorable puisqu'elle a hérité du découvert bancaire de la SN SEMPAC (896 millions DA) sans compter les débits opérés d'office par le Trésor public en 1985 et 1986 (339 millions DA) au titre du remboursement des échéances de la dette échue non remboursée en 1985. C'est ainsi qu'à la veille de son passage à l'autonomie (1990), l'ERAD d'Alger se retrouvait avec un découvert bancaire de près de 1.5 milliard de DA. Cette situation est aggravée par l'accumulation des déficits financiers durant cette période (1983-1990) en relation avec la fixation administrative des prix.

Le plan d'assainissement financier souscrit par l'Etat n'a pas été concluant étant donné les retards enregistrés dans sa mise en œuvre^[17], alors que le découvert bancaire de l'ERAD d'Alger s'alourdissait en relation avec le processus de dévaluation/dépréciation de la monnaie nationale enclenché depuis 1991 (Cf. Tableau 3). En effet, à l'instar de beaucoup d'EPE, le découvert bancaire de l'ERAD a augmenté significativement parallèlement à la dévaluation de la monnaie nationale et son corollaire: des pertes de change non compensées par l'Etat et un renchérissement du coût du crédit.

Enfin, l'ERAD d'Alger verra sa DCT grevée par la prise en charge de la dette de stock de l'ENIAL dont la dissolution a été prononcée en 1995.

Tableau 3 : Évolution du découvert bancaire de l'ERAD d'Alger (1989-1999)

Années	1989	1990	1991	1992	1993
Découverts bancaires (Milliards DA)	4.41	1.51	3.36	2.55	-

Années	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Découverts bancaires (Milliards DA)	2.64	3.38	2.88	1.16	1.89	0.36

NB.

1991 : Impact de la dévaluation

1992 : Résultat après assainissement

1995 : Impact de la dévaluation

Source : Notre élaboration à partir des bilans comptables de l'entreprise

La classe des immobilisations de l'ERAD d'Alger a connu un renchérissement notable, au cours de la période 1983-1999 induit par les interventions de l'Etat dans le sens de la mobilisation des moyens de financement requis et la prise en charge des risques inhérents à l'investissement, la mise en oeuvre de nouveaux projets^[18] durant la période 1990-1995 et les opérations d'extension réalisées depuis 1996.

Le niveau des stocks a enregistré une progression importante au cours de la période 1983-1995 en relation avec le renchérissement des rubriques «matières et fournitures» et «produits finis». La hausse des prix et la dévaluation du dinar, enclenchées depuis 1992, n'ont fait qu'accentuer cette tendance. Mais à partir de 1996, le niveau des stocks connaîtra une tendance à la contraction du fait de la baisse des prix des blés.

L'évolution de la structure des créances détenues par l'ERAD d'Alger au cours de la période 1983-1999 est marquée par la prééminence des créances parafiscales (montants non réglés par l'OAIC et l'ENIAL). Elles résultent d'un dispositif réglementaire inopérant qui affecte négativement les résultats de l'entreprise. Par ailleurs, les créances sur la clientèle (les grossistes en particulier) grèvent lourdement la structure globale des créances de l'entreprise. En termes relatifs, leur proportion (24 % en moyenne) n'a pas varié de manière perceptible depuis le début des années 90 et témoigne d'une maîtrise insuffisante des articulations entre les services commerciaux et financiers de l'ERAD d'Alger.

2.2. Le processus de formation des résultats de l'ERAD d'Alger : une capacité d'autofinancement limitée

L'analyse du processus de formation des résultats de l'ERAD d'Alger au cours de la période 1983-1999 a permis de faire les constats suivants (Cf. Tableau 4):

– Succédant à une phase durant laquelle elle était globalement négative (1983-1989), la marge brute de l'entreprise a connu une progression notable au cours de la période 1990-1995, suivie d'une phase

régressive à partir de 1996 sous tendue par la contraction des activités de l'entreprise due à la concurrence exercée par les opérateurs privés.

– La valeur ajoutée de l'entreprise s'est fortement accrue entre 1983 et 1995 consécutivement à l'essor de la production mais a décliné, par la suite, en termes réels du fait de la décroissance de la production de l'entreprise durant la période 1996-1999. En fait, la croissance de la valeur ajoutée est relative dans la mesure où celle-ci intègre une masse salariale fort importante et en constante progression.

– Le poids excessif des charges du personnel de l'entreprise explique la faiblesse de l'excédent brut d'exploitation qui affecte négativement les résultats d'exploitation de l'ERAD d'Alger.

– Les résultats nets de l'ERAD d'Alger ont connu une première phase (1990-1992) durant laquelle les déficits se sont accentués, suivie par une seconde phase (1992-1996) qui, compte tenu de la libéralisation progressive des prix de la semoule, se distingue par une réduction sensible des déficits, voire même par l'enregistrement de bénéfices à partir de 1995. Mais cette tendance à l'amélioration des résultats nets n'a pas été soutenue dans la mesure où l'ERAD d'Alger a renoué avec les déficits financiers en 1997 et 1998.

Tableau 4 : Évolution des agrégats financiers de l'ERAD d'Alger (1983-1999)

Années	Soldes intermédiaires de gestion (Millions DA)								
	1983	1985	1987	1989	1991	1993	1995	1997	1999
Marge brute	-189	-152	76	49	62	98	342	158	302
Valeur ajoutée	175	366	479	510	652	1289	2627	2597	4373
Charges du personnel	253	279	319	439	559	893	1216	1768	1778
Excédent brut d'exploitation	-121	38	92	-16	15	223	1333	699	2086
Résultats d'exploitation	-226	-126	-86	-168	-274	-441	884	218	1550
Résultat brut d'exploitation	-251	-190	-134	-535	-654	-731	510	-160	1209
Résultats de l'exercice	-252	-195	-156	-535	-654	-731	316	-160	1209

Source : Adli Z, 2002 (Synthèse des bilans comptables consolidés de l'ERAD d'Alger).

2.3 L'ERAD d'Alger : un équilibre financier précaire, un déficit financier structurel

L'ERAD d'Alger a connu un déséquilibre financier chronique que l'on a pu appréhender à travers l'analyse de la trésorerie, des ratios d'équilibre financier et de solvabilité de l'entreprise. En effet, l'entreprise présente depuis 1990 un fonds de roulement négatif qui témoigne de l'insuffisance des fonds propres et des capitaux permanents pour la couverture des actifs immobilisés.

Le ratio d'équilibre financier a connu une amélioration progressive durant la période 1992-1999 mais il reste relativement modeste. Des remarques similaires peuvent être faites sur le ratio de solvabilité qui, succédant à une phase d'amélioration (1990-1997), a connu une certaine détérioration entre 1998 et 1999 traduisant l'incapacité de

l'ERAD d'Alger à se doter d'une autonomie financière en raison des déficits structurels.

Au plan de la rentabilité économique, nous noterons que le rapport de l'excédent brut d'exploitation (EBE) au chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une tendance à l'amélioration durant la période 1990-1999 sous tendue par un raffermissement des prix de vente de l'entreprise. Mais, outre la faiblesse relative de ce ratio, la progression de ce dernier a été contrariée au cours de la période 1995-1998 par la hausse des charges salariales dont l'impact a été négatif sur l'EBE de l'entreprise.

En outre, le rapport «Résultat d'exploitation / Actif total» est resté négatif, durant la période 1990-1995, en relation avec les déficits d'exploitation enregistrés par l'entreprise; même si une tendance, peu significative au demeurant, à l'amélioration de ce ratio apparaît dès 1992.

Enfin, longtemps négative, la rentabilité des fonds propres de l'ERAD d'Alger a connu un début d'amélioration depuis 1992, liée à la libéralisation progressive des prix et l'assainissement financier consenti par l'Etat à l'entreprise.

En définitive, en dépit du progrès enregistré sur quelques indicateurs, la situation financière de l'entreprise n'a pas connu une amélioration décisive dans la mesure où l'ERAD d'Alger reste soumise à un risque d'effondrement des équilibres précaires, réalisés au cours de la période 1990-1999, devant l'exigibilité à court terme de la quasi totalité des dettes et l'insuffisance de ses capacités de remboursement actuelles. Par ailleurs, l'ERAD d'Alger se distingue, au plan de l'exploitation de l'outil de production, par un niveau relativement bas de la valeur ajoutée dégagée, une surcharge en immobilisations et en frais du personnel, une productivité physique et commerciale faible, des pertes d'exploitation et des déficits financiers structurels si l'on excepte les trois exercices durant lesquels l'ERAD a enregistré des résultats excédentaires.

La mise en oeuvre des réformes économiques ne semble pas avoir eu un impact significatif sur les résultats de l'ERAD d'Alger et ce en dépit d'une conjoncture internationale favorable marquée notamment par la baisse des cours mondiaux des blés durant la période 1996-1999 [19]. L'approche comparative des ratios moyens enregistrés au cours de la période 1983-1987, 1990-1995 et 1996-1999 montre que, au plan statistique, il n'existe pas de différence significative (au seuil de 0.05) entre les moyennes périodiques (Cf. Tableau 5). Ceci est lié au fait qu'il existe une trop forte dispersion (coefficient de variation élevé) des données autour de la moyenne. Concrètement, cela signifie que la tendance à l'amélioration des ratios est loin d'être lourde et que cette dernière ne peut être mise au compte de l'effet «Réformes économiques». Tout au plus, elle résulterait des interventions étatiques (assainissement financier, absence de concurrence et de contraintes sur les approvisionnements garantis par l'OAIC, mises en place de la valeur administrée en douane).

L'ERAD d'Alger présente tous les aspects d'une entreprise en difficulté [20], difficultés qui renvoient aux contraintes inhérentes au

fonctionnement de l'entreprise elle-même et de sa filière d'insertion : la filière des blés en Algérie.

3. Évolution des performances économiques et financières de l'ERAD d'Alger : reflet des carences endogènes à l'entreprise

3.1. L'exploitation du potentiel industriel : atouts et faiblesses

– Les flux de production

La production de l'ERAD d'Alger se distingue par la prépondérance de la semoule et de la farine. La production de ces produits a augmenté de manière significative depuis 1986 (Cf. Tableau 6). Nous noterons, cependant, une nette régression des volumes produits, particulièrement prononcée pour la farine, au cours de la période 1986-1995. Une reprise de la production des farines s'amorce en 1995 parallèlement au processus de reconversion des semouleries en minoteries. Par ailleurs, l'analyse des tendances met en exergue le déclin des activités liées à la seconde transformation telles que la production du couscous, des levures fraîches, du pain, des biscuits et du chocolat.

Tableau 5 : Évolution des indicateurs moyens des performances économiques et financières de l'ERAD d'Alger

	1984- 1987	1991- 1995	1996- 1999	Comparaison des moyennes Test t (alpha = 0,05)
Ratios			Moyenne	
Capitaux propres/ Capitaux permanents	12,69	81,05	57,37	NS
Résultat net exercice / Fonds propres	-64,34	-23,23	12,78	NS
Excédent brut d'exploitation / Ventés totales	0,02	0,04	0,05	NS
Résultat exploitation/ Production exercice	-0,11	-0,11	0,03	SN
Charges personnel / Valeur ajoutée	0,76	0,73	0,61	NS
Dotations amortissement / Valeur ajoutée	0,34	0,44	0,14	NS
Résultat exploitation / Chiffre d'affaires	-0,08	-0,09	0,03	NS
Chiffre d'affaires / Actif total	0,47	0,59	1	NS
Résultat exploitation / Actif total	-0,04	-0,04	0,01	SN
Valeur ajoutée/Charges personnel	1,33	1,47	1,72	NS

Source : ADLI Z, 2002 (Enquêtes effectuées auprès de l'ERAD d'Alger : 1990-2000)

Tableau 6 : Évolution indiciaire des productions enregistrées par l'ERAD d'Alger au cours de la période 1986-2000 (Base 100 = 1988)

Années	Semoule	Farine panifiable	Pâtes alimentaires	Couscous	Levures fraîches	Biscuits et chocolat	Pains et viennoiserie
1986	66	60	113	105	94	130	111
1988	100	100	100	100	100	100	100
1990	98	92	105	127	83	132	67
1994	98	87	115	60	54	84	87
1996	111	174	85	27	24	74	36
1998	98	130	82	36	4	62	40
1999	104	134	92	-	1	50	0

Source : Nos calculs sur la base des données de l'entreprise.

Ces tendances traduisent les orientations de l'Etat en faveur de la reconversion des semouleries en minoteries en vue de satisfaire la demande croissante des marchés en farine, mais sont aussi le résultat du processus de recentrage de l'ERAD d'Alger sur son métier de base, la première transformation en l'occurrence. Si ces opérations apparaissent comme la conséquence logique des options de l'Etat, il n'en demeure pas moins qu'elles pénalisent l'entreprise dans la mesure où les activités en déclin au sein de l'ERAD correspondent, justement, aux segments concurrentiels dont les produits sont forts rémunérateurs et non soumis, de surcroît, à une réglementation sur les prix, et ce contrairement aux farines.

Mais par delà ces évolutions, c'est paradoxalement, la production des issues de meunerie, résidus de l'industrie céréalière, qui a fortement augmenté durant la période 1986-1999. En effet, le volume de production des sous produits est passé de 1.9 millions de quintaux en 1989 à 2.5 millions de quintaux en 1999, soit un taux d'accroissement de 32 % [21]. Cette tendance pour le moins singulière, pour une entreprise dont les activités sont centrées autour de la fabrication des farines et de semoules, reflète une utilisation irrationnelle du potentiel productif et laisse suggérer que les taux d'extraction sont excessivement bas par rapport aux normes admissibles.

La faiblesse des taux d'extraction témoigne de ce que les managers n'accordent qu'un intérêt secondaire à la maîtrise du processus d'extraction, avec tout ce que cela induit comme pertes financières pour l'entreprise [22]. Bien au contraire, dans le contexte du renchérissement des prix des aliments du bétail enregistré depuis 1995 et de la libéralisation de la législation sur l'extraction des farines et des semoules, il semble que la faiblesse des taux d'extraction (sur le blé tendre notamment) serait la conséquence d'un «laxisme» propre aux EPE, mais toléré par les managers étant donné l'existence d'un marché important rémunérateur et non réglementé pour les sous produits de la minoterie. Il s'agit de pratiques informelles qui permettent à l'entreprise de contrebalancer les effets liés à la réglementation des prix sur la farine de panification.

– Le niveau de productivité physique de l'entreprise

La faiblesse relative des taux d'extraction est l'un des facteurs explicatifs de la modicité de la productivité physique de l'entreprise. Le niveau de productivité physique au niveau de l'ERAD d'Alger est déterminé par trois paramètres, à savoir le taux d'extraction, le taux d'utilisation des capacités de production et les effectifs employés par l'entreprise.

En dépit de la simplicité et de la standardisation des technologies utilisées par l'ERAD d'Alger, cette entreprise ne maîtrise que faiblement le taux d'extraction des farines et des semoules. Ces taux se situent généralement en deçà des normes admissibles. Ceci est particulièrement le cas pour les farines dont les taux d'extraction s'écartent fortement des seuils normatifs (Cf. Tableau 7). La difficulté à maximiser les taux d'extraction est, certes, liée à la qualité des approvisionnements exogènes de l'ERAD, mais est surtout la résultante

de la synergie qui s'établit entre des facteurs endogènes à l'entreprise (discipline lâche et le laxisme régnant dans l'entreprise, l'usure prématurée des équipements reflet de la faiblesse du système de maintenance des machines, procédures de calcul des primes[23], faible efficacité du système d'incitation).

Tableau 7 : Évolution des taux d'extraction moyen au niveau de l'ERAD d'Alger (1994-2000)

Années	Semoule	Farine
	Taux d'extraction (%)	
1994	66,8	72,2
1996	-	71,1
1998	68.0	73.0
2000 (S1)	70.5	74.5
Normes admissibles	≥ 62 %	≥ 75 %

Source : Enquête auprès de l'ERAD d'Alger

Globalement, l'ERAD d'Alger présente des taux d'utilisation des capacités de production (TUCP) relativement élevés par rapport à ceux des autres entreprises publiques industrielles du fait de la pression permanente du marché de la semoule et surtout de la farine panifiable. Les taux les plus élevés sont enregistrés dans les activités liées aux métiers de base de l'entreprise (farines, semoules et accessoirement les pâtes alimentaires) (Cf. Tableau 8). L'analyse des tendances observées durant la période 1991-2000 permet de relever toutefois que les TUCP ont régressé de manière significative au cours de la période 1991-1996 parallèlement à la dégradation du pouvoir d'achat des consommateurs. Cette régression est particulièrement prononcée pour les produits de la seconde transformation tels que le couscous, les biscuits, le pain et la viennoiserie ainsi que la levure (Cf. Tableau 8).

Tableau 8 : Évolution du taux d'utilisation des capacités de production de l'ERAD d'Alger (1991-1998)

Années	Semoule	Farines	Pâtes alimentaires	Cous cous	Biscuits	Pain et viennoiserie	Levures	Chocolat
	Taux d'utilisation des capacités de production (%)							
1992	95	93	97.6	78	92	39	56	-
1994	76	73	80,5	28	52	58	51	36
1996	54	59	56,7	12	50	24	23	14
1998	66	80	57,9	18	33	18	4	19
1999	-	-	-	-	-	-	-	-
2000	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : Enquêtes auprès de l'ERAD d'Alger.

Cette faiblesse du TUCP conjuguée à la pléthore des effectifs préfigure de la modicité du niveau de la productivité des agents employés par l'ERAD d'Alger. Exprimée en quantités produites rapportées aux agents d'exécution de l'entreprise, le niveau de productivité enregistré par cette entreprise publique durant la période 1986-2000 (S1) a été estimé à 4.53 quintaux /jours contre un standard admissible variant entre 20 et 30 quintaux

L'analyse des tendances sur cet indicateur met en exergue une amélioration sensible mais aussi une forte variabilité de la productivité autour de la moyenne au cours de la période de référence. Au demeurant, l'amélioration ponctuelle de la productivité entre 1986 et 1998 n'a pu être soutenue par l'entreprise en dépit du soutien de l'Etat par le biais du relèvement des prix et de la protection tarifaire.

En fait, le niveau de productivité est encore plus faible si l'on considère la globalité des effectifs de l'ERAD d'Alger. Malgré la compression des effectifs (Cf. Tableau 9), la structure de l'emploi de cette entreprise reste marquée par un déséquilibre avéré entre les différentes activités de l'entreprise tant en termes d'effectifs que de qualification. Les enquêtes menées sur le terrain ont révélé la persistance des sureffectifs aussi bien dans les fonctions centrales qu'administratives. Ces sureffectifs retentissent négativement tant sur la productivité globale de l'entreprise que sur ses coûts de production.

Tableau 9 : Évolution de l'emploi au sein de l'ERAD d'Alger (1986-2000)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre	6245	6728	6775	6665	6246	6209	6596	6642	6701	5678	5455	2915	2535
Indices	92	99	100	98	92	92	97	98	99	84	81	43	37

Source : Notre élaboration sur la base des enquêtes réalisées au niveau de l'ERAD d'Alger

– Structure et dynamique des coûts de production des produits de l'ERAD d'Alger

A l'examen de la tendance des coûts de production enregistrés par l'ERAD d'Alger, il apparaît qu'après une relative stabilité liée aux interventions de l'État durant la période 1980-1988, les coûts de production des principaux produits de l'entreprise ont fortement augmenté depuis 1988 en relation avec l'accroissement des prix de cession des blés acquis auprès de l'OAIC (Cf. Tableau 10). Le prix des matières premières constitue, en effet, un facteur de variation déterminant des coûts de l'industrie de transformation des blés. Au demeurant, une analyse plus fine de la structure des coûts de production des principales unités de production intégrées au sein de l'ERAD d'Alger le met en relief. Les enquêtes effectuées au niveau de ces unités de production en l'an 2000 ont permis de relever :

– le poids prépondérant des matières premières (blés) dans la structure du coût de production. La proportion de ces charges a été estimée, respectivement, à 74 %, 73 % et 77 % pour la semoule, la farine et les pâtes alimentaires. De ce point de vue, l'ERAD d'Alger est pénalisée autant par les coûts d'approvisionnement relativement élevés des blés par rapport aux coûts internationaux que par la faiblesse du rendement d'extraction.

– l'existence de charges de structure excessives qui traduisent une sous utilisation relative des infrastructures notamment les hangars de

stockage, les équipements de conditionnement des produits et de cubage du son.

– les frais du personnel, quoique ayant baissé de manière sensible suite à une réduction drastique des effectifs, n'en sont pas moins importants notamment pour ce qui concerne les farines et les pâtes alimentaires. Les augmentations intempestives de salaires décidées par les gouvernements qui se sont succédé depuis 1992 expliquent en partie ces surcharges en frais du personnel.

– les coûts de production intègrent une «charge parafiscale» qui correspond en fait à un solde de parafiscalité non honorée par l'OAIC qui grève de manière significative le coût de l'ERAD d'Alger.

– les surcoûts occasionnés par les carences du système de maintenance. Ceux-ci ont été estimés à 10 et 20 DA le quintal respectivement pour les nouvelles et les anciennes unités, sans compter le coût d'acquisition des pièces de rechange et de rémunération de la main d'œuvre.

Enfin, liées plus à la faiblesse du management central dans la programmation et la cohérence industrielle, les carences de logistique observées au sein de l'ERAD d'Alger induisent fréquemment, selon le type de produits, des ruptures de stocks (matières premières) ou des sur-stocks (produits finis, issues de meunerie [24]) notamment depuis la libéralisation du marché des produits céréaliers ; elles se traduisent, en outre, par des immobilisations courantes des équipements et des surcoûts de transports qui grèvent les charges d'exploitation de l'entreprise. Ces surcoûts procèdent de la faible productivité du parc de l'ERAD, elle-même liée à la faible productivité du système de maintenance.

Ainsi, les coûts de production de l'ERAD d'Alger s'établissent à un niveau fort élevé qui affectent significativement les marges industrielles de l'entreprise quand celles-ci ne sont pas négatives.

La libéralisation des prix introduite depuis 1995 va, toutefois, conduire les ERAD à procéder à un réajustement de leur prix dans des proportions forts importantes comparativement à la progression - somme toute modérée - de leurs coûts de production : + 16 % et - 13 % respectivement pour la semoule et la farine produite au cours de la période 1995-2000 (Cf. Tableau 10). Il faut dire qu'au delà de la position monopolistique, de fait, occupée par les ERAD, celles-ci sont apparemment arrivées à imposer à l'État, à travers le HAAB, la décision d'accroître leurs prix de vente de la farine panifiable à des niveaux suffisamment élevés pour couvrir leurs surcoûts de production et obtenir des profits.

En effet, l'examen de la dynamique des prix des produits commercialisés par l'ERAD d'Alger (Cf. Tableau 10) montre que, après une longue stagnation durant la période 1979-1991, les prix de vente des semoules et des farines ont enregistré une tendance à la hausse au

cours de la période 1992-1994 qui s'est, par ailleurs, amplifiée avec le processus de libéralisation des prix mis en œuvre depuis 1995.

Mais, l'ERAD d'Alger se trouve handicapée du fait que la majeure partie de la farine est cédée aux boulangers. Ceci est d'autant plus vrai que les marges de vente à ces derniers se situaient à des niveaux presque insignifiants voire même négatifs, que la production de farine supérieure (dont les prix sont plus rémunérateurs) a été supprimée depuis 1992 et que l'entreprise n'a déployé aucun effort notable pour accroître son offre en produits en conditionnement divisionnaire. Cette situation est pour le moins paradoxale compte tenu de la rentabilité appréciable de cette dernière activité et de l'existence au sein de l'entreprise de stations de conditionnement qui n'ont fonctionné que de façon épisodique depuis leur mise en place[25].

Tableau 10 : Évolution des prix de vente et des marges moyennes des produits majeurs commercialisés par l'ERAD d'Alger : Cas des semoules et des farines (1983-2000)

Années	Coût de revient moyen (DA/Quintal)		Prix de vente moyen (DA/Quintal)		Indice des prix de vente (Base 100 = 1988)		Marge (DA/Quintal)	
	Semoule ordinaire	Farine ordinaire	Semoule ordinaire	Farine ordinaire	Semoule ordinaire	Farine ordinaire	Semoule ordinaire	Farine ordinaire
1984	188.31	156.41	140.00	119.50	67	68	-48	-37
1986	204.51	209.85	194.50	165.75	93	95	-10	-44
1988	209.93	219.31	209.00	175.00	100	100	-1	-44
1990	239.24	230.62	209.00	175.00	100	100	-30	-56
1992	880.00	714.00	420.00	210.00	201	120	-460	-504
1994	1678.00	1362.00	1275.00	450.00	610	257	-403	-912
1998	1960.00	1898.00	-	-	-	-	-	-
2000	2279.00	1649.00	2439.00	1881.22	1167	1075	160	232

Source : Enquêtes auprès de l'ERAD D'Alger

3.2. Évolution de la fonction commerciale de l'ERAD d'Alger

L'analyse des activités commerciales de l'ERAD d'Alger a permis de relever un certain nombre de faits saillants.

Les ventes de l'entreprise ont enregistré une tendance à la baisse depuis le début des années 90 : exprimées en DA courants, celles-ci ont chuté de 25 % au cours de la période 1996-1999, alors qu'en termes physiques la baisse a été moindre puisqu'elle s'est élevée, respectivement, à - 5 % et - 2 % pour les périodes 1998-1994 et 1989-1994[26]. La régression des ventes de l'ERAD d'Alger traduit moins la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs que les pertes de marchés occasionnées par la concurrence exercée par l'industrie privée naissante. En effet, avec la libéralisation de l'économie céréalière, l'ERAD d'Alger est de plus en plus confrontée à la concurrence de l'industrie privée de transformation organisée dont le dynamisme, particulièrement prononcé dans la région du centre, se traduit par la consolidation de ses parts de marché (estimées environ à 20%[27]).

La baisse des ventes, exprimées en termes physiques, a particulièrement affecté les farines (- 21 %), les levures (- 68 %) et les pâtes alimentaires (- 100 %), alors que les ventes des sous-produits de

la minoterie (les issues de meunerie) ont considérablement augmenté (+ 16 %) au cours de la période 1994-1998.

La structure des ventes de l'ERAD d'Alger reste dominée par le tandem semoule-farine ; la part de cette dernière ayant eu tendance à augmenter (Cf. Tableau 11) traduisant les orientations de l'État, à travers le HAAB, en faveur de l'accroissement de la production des farines.

La commercialisation des produits à forte valeur ajoutée (pâtes alimentaires, couscous, produits en conditionnement divisionnaire) a régressé de manière significative durant toute la période 1994-1999. Ces marchés sont de plus en plus délaissés, dans le cadre de la stratégie de recentrage de l'ERAD d'Alger sur ses métiers de base, au profit des entreprises privées émergentes.

Tableau 11 : Évolution de la structure du chiffre d'affaires de l'ERAD d'Alger (1986-1999)

Années	1986	1987	1988	1989	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Semoule	34	38	35	33	33	43	38	33	39	36	44
Farine	42	42	38	40	41	35	46	52	43	45	54
Levure	2	2	2	2	1	4	2	1	0	2	0
Pâtes et couscous	4	4	3	3	3	11	3	4	4	5	0
Biscuits et chocolat	1	1	1	1	1	5	3	2	2	2	2
Pain viennoiserie	-	-	-	-	-	1	0	0	0	0	0
Sous produits	17	14	21	21	20	0	8	7	11	10	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Notre élaboration sur la base des données de l'ERAD d'Alger.

En dépit de la récession économique, l'ERAD d'Alger évolue sur un marché stable et important dont la progression est tirée par la croissance démographique. Mais l'entreprise n'en tire aucun profit dans la mesure où, depuis le début des années 90, l'entreprise fait face à une érosion de ses parts de marché liée, essentiellement, à une maîtrise insuffisante des chaînes de production - distribution et des coûts de revient des produits.

Mais le rétrécissement des parts de marché de cette entreprise est, aussi, l'expression de l'option stratégique du holding public «agroalimentaire de base» pour le développement de la production des farines et l'abandon des segments concurrentiels. Dictées vraisemblablement par la nécessité d'assurer et de sécuriser l'approvisionnement des populations urbaines en pain, les décisions prises par l'Etat, en 1997, en faveur de la reconversion des semouleries en minoteries apparaissent, au regard de l'impératif de rentabilisation des EPE consacré par les textes portant gestion des capitaux marchands de l'Etat, comme une injonction de l'Etat dans la gestion de l'entreprise. En effet, cette option a eu pour conséquence le déclin des capacités des semouleries au profit de la production des farines moins rémunératrice. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est contrainte de subir des prix peu attractifs et réglementés, de surcroît, alors que les

charges financières induites par cette activité (charges de transport en particulier) ne sont pas correctement prises en charge par l'Etat.

Mais par delà l'évolution défavorable de la structure des ventes de l'ERAD d'Alger, celle-ci est confrontée à la rigidité de ces circuits de distribution. Constitué par une multitude de centres de distribution, de dépôts et de point de ventes relevant des UPEW (Unité polyvalente économique de wilaya), coordonnées par la direction commerciale de l'ERAD d'Alger, ce réseau présente une configuration complexe et dense dont la structuration découle des missions de service public assignées à l'entreprise, depuis sa création, en matière d'approvisionnement des boulangeries en farines et de régulation du marché des produits dérivés du blé (semoule et pâtes alimentaires).

La mise en œuvre des réformes économiques et la libéralisation progressive du marché des produits céréaliers vont induire un dysfonctionnement de ces réseaux découlant de leur insertion dans un méso environnement caractérisé par la coexistence de deux logiques : celle de l'Etat encore en vigueur dans la sous-filière de la farine de panification et celle du marché mise en œuvre par les opérateurs privés (boulangers, supérettes, grossistes).

Dans cette perspective, l'ERAD d'Alger est pénalisée dans la mesure où elle est soumise, d'une part, aux lois d'un marché dont la logique s'impose progressivement à l'ensemble des acteurs de la filière des blés (libéralisation des prix des produits céréaliers, déréglementation en matière de taux d'extraction, autonomie des entreprises, levée du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur des céréales) et, d'autre part, aux injonctions de l'Etat à travers la parafiscalité céréalière et la fixation administrative des prix de la farine vendue aux boulangers. Il s'en suit une situation pour le moins paradoxale d'une entreprise aux performances techniques globalement satisfaisantes, bénéficiant d'une libéralisation des prix d'une large gamme de ses produits, d'un relèvement substantiel des prix des farines de panification et de l'existence d'un marché favorable, qui se retrouve dans une situation financière fragile en raison d'une gestion administrative de ces centres de distribution.

Les enquêtes menées auprès de l'ERAD d'Alger durant la période 1991-2000 ont laissé entrevoir l'existence de dysfonctionnements importants des circuits de distribution. En effet, par delà leur capacité avérée à satisfaire l'approvisionnement des boulangers à l'échelle nationale, les circuits de distribution de l'ERAD d'Alger ne se sont pas adaptés aux transformations de l'environnement macro et méso-économique survenues depuis 1995.

En premier lieu, des faiblesses et des insuffisances importantes ont pu être décelées au sein de l'entreprise dans le domaine du contrôle de la qualité. Cette situation se traduit par une incapacité à améliorer le rapport-qualité prix des produits commercialisés conformément aux besoins d'un marché de plus en plus exigeant. La situation est telle que les produits de l'ERAD d'Alger sont rejetés par les consommateurs et

les grossistes au profit des produits concurrents du secteur privé ou importés.

En second lieu, les circuits de distribution de l'ERAD d'Alger sont confrontés à une logistique archaïque dont la faiblesse se manifeste par:

- des sur-stocks dus aux carences de la fonction de transport qui retentit négativement sur le pilotage des processus de production.
- l'importance et la récurrence des surcoûts de transport[28] qui procèdent de la faible productivité du parc des ERAD, des effectifs de transport, de l'indisponibilité et de la vétusté du matériel roulant, elle-même expression de la faible productivité du système de maintenance des équipements au sein des entreprises.

Cumulées, ces contraintes impliquent des coûts de distribution fort élevés et en constante progression, qui ne peuvent être répercutés sur les prix de vente[29] administrativement fixés par l'Etat.

Mais les carences de l'organisation constituent, et de loin, la contrainte majeure des circuits de distribution de l'ERAD d'Alger. En effet, le maintien des anciennes formes d'organisation centralisées au sein de l'entreprise est à l'origine de pratiques commerciales inefficaces. Des incohérences sont constatées dans les modes de transaction notamment en ce qui concerne la commercialisation des semoules et des issues de meunerie.

Les issues de meunerie font l'objet d'une attention trop soutenue de la part des gestionnaires responsables des filiales et donnent lieu à un grand nombre de spéculations défavorables à l'entreprise.

Par ailleurs, la gestion de la distribution des semoules au profit des grossistes se traduit par des créances importantes et irrécouvrables au niveau des UPEW du fait de la pratique dominante des ventes à terme et du clientélisme prévalant au niveau de ces centres de distribution. A titre indicatif, en 1999, les créances sur les clients représentaient 1651 millions de DA et les provisions pour créances douteuses étaient de 12220 millions DA.

Ces phénomènes existent dans la majorité des dépôts de distribution de toutes les filiales alors que ces structures assurent la vente de produits avec une plus value réelle des produits demandés.

Mais à travers les dysfonctionnements propres aux circuits de distribution de l'ERAD d'Alger, c'est toute la problématique du management et de l'organisation globale de l'entreprise qui est ici posée.

3.3. Management, organisation et pilotage stratégique de l'ERAD d'Alger

Globalement, l'entreprise ne s'est pas adaptée aux changements induits par la mise en œuvre des réformes économiques. Cette affirmation a pu être soutenue grâce à l'examen des caractéristiques fondamentales de la structure de l'entreprise (spécialisation, formalisation et coordination).

Au plan de la spécialisation, l'on notera que les structures organisationnelles de l'ERAD d'Alger ont été souvent configurées sur la base de critères privilégiant plus la fonction que la réalisation des objectifs ou des projets de l'entreprise. Plus précisément, au cours des nombreuses enquêtes menées depuis 1991 au niveau de cette entreprise, il nous est apparu clairement que la fonction administrative est généralement plus favorisée que la fonction technique directement pourvoyeuse de valeur ajoutée. Le processus de filialisation des unités de l'ERAD d'Alger n'a pas apporté de modification fondamentale à cet état de fait.

L'ERAD d'Alger dispose formellement d'un organigramme définissant les fonctions et les relations entre les divers services, mais cet organigramme est plus l'expression d'une obligation administrative que d'une structuration des effectifs et des tâches selon les fonctions effectivement créatrices de valeur ajoutée.

Par ailleurs, au plan opérationnel, l'entreprise ne dispose pas de procédures de gestion formalisées sous forme documentaire même s'il faut relever l'existence d'une profusion de circulaires et de directives. Il en est de même pour l'établissement du budget qui ne fait pas des principaux paramètres de gestion un centre d'intérêt sur la base duquel toutes les activités doivent être portées y compris l'évaluation et l'incitation de l'encadrement de l'entreprise.

L'ensemble des carences ainsi énumérées laisse une large place aux interprétations individuelles et « opportunistes » des acteurs se traduisant par une multitude de comportements, de méthodes de travail et de modes de gestion préjudiciables à l'entreprise.

En ce qui concerne les modes de coordination, ceux en vigueur au sein de l'ERAD d'Alger sont en déphasage par rapport aux mutations économiques du pays et l'évolution du marché. L'observation de l'exercice effectif du gouvernement d'entreprise au sein de l'ERAD d'Alger révèle un certain nombre d'incohérences sur lesquelles il importe de s'appesantir :

- La fonction administrative est généralement prééminente dans l'entreprise. Elle se traduit par la démultiplication des postes de responsabilité dont les attributions n'impliquent pas d'une manière claire leurs titulaires dans le circuit économique de l'entreprise, et l'exercice d'une autorité informelle avec toutes ses implications sur les comportements.
- Le mode de structuration et de gestion de l'ERAD d'Alger se distingue par la démultiplication des structures au niveau du siège de l'entreprise et des unités de production, se traduisant par autant de centres de décision et toute une chaîne de commandement pour chaque fonction et domaine d'activité. Ce mode de gestion est totalement fermé à l'émergence des compétences et laisse le champ au développement des conflits de compétence et au relâchement des motivations.
- La direction générale de l'entreprise a connu depuis 1989 une instabilité chronique du fait du « Turn Over » élevé des directeurs généraux à la tête de l'entreprise. De plus, la désignation de ces

derniers n'a pas toujours obéi à des critères basés sur la compétence et l'efficacité. Le mode de nomination souvent «clientéliste» des gestionnaires fait que ces derniers ont souvent tendance à s'intéresser davantage aux perspectives d'évolution de leur carrière professionnelle et aux avantages matériels y afférents qu'au devenir de l'entreprise dont il ne sont du reste ni propriétaires ni actionnaires. Par ailleurs, dès lors que la volonté de gérer existait chez certains des responsables nommés depuis 1989, celle-ci se heurtait à l'incapacité de prendre les décisions requises pour des raisons qui tiennent à la fois à une faible lisibilité de leurs prérogatives, aux incertitudes radicales quant au devenir de l'entreprise et, surtout, à une réticence volontaire à s'engager dans le processus de redressement de l'entreprise de crainte de dépasser leur prérogatives. Face à ces contraintes et compte tenu de l'inefficacité du système d'incitation, ces gestionnaires ont tendance à limiter strictement leurs activités à la gestion courante de l'entreprise sans prise de risques majeurs. Cette situation est explicative du manque d'initiative voire de l'inertie des gestionnaires quant à la rentabilisation des ressources de l'entreprise : mise en marche des stations de conditionnement, cubage du son, développement du système de transport ferroviaire, rentabilisation des investissements «dormants» (silos, hangars de stockage, laboratoires d'analyse), amélioration des circuits de commercialisation et d'approvisionnement.

– Au regard de la démultiplication des centres de décision et de la multitude d'unités existantes, qui supposent une délégation de pouvoir de décision aux échelons subalternes de la hiérarchie, la structure d'audit interne de l'entreprise apparaît comme atrophiée et peu outillée. Le caractère embryonnaire de cette structure de contrôle laisse suggérer que les membres de la direction générale n'exercent pas efficacement leurs responsabilités. Les enquêtes menées depuis le début des années 90 nous ont permis de constater que, dans ce domaine, il n'y a pas eu d'évolution significative.

L'examen des formes et de l'intensité de spécialisation, de coordination et de formalisation montre que l'ERAD d'Alger est structuré selon le modèle fonctionnel simple à coordination hiérarchique lequel, dans d'autres contextes économiques, aurait permis, pour ce type d'entreprise, d'atteindre des résultats intéressants moyennant un degré de formalisation et de coordination poussé. Mais dans le cas de l'ERAD d'Alger ces conditions n'étant pas réunies, la structure adoptée s'est fortement bureaucratisée du fait de la démultiplication des postes administratifs entraînant, par conséquent, des coûts de coordination exorbitants.

A bien des égards, les modes de gestion, de structuration, et d'organisation opérationnelle des activités, le profil du personnel, les salaires et les incitations ainsi que les outils de gestion dans leur intégralité sont plus considérés comme un acte administratif que comme des mesures de soutiens pondérés à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise.

La question que l'on peut maintenant se poser est celle de savoir si cette structure et si les coûts de coordination ont évolué favorablement avec la

création du groupe ERIAD Alger et la mise en œuvre du processus de filialisation en 1997.

En s'érigeant en force d'inertie importante, la structure organisationnelle de l'ERAD d'Alger a eu des conséquences négatives sur la conduite du processus de filialisation entamé depuis 1997. C'est ainsi que le groupe ERIAD d'Alger a mis en place sept filiales. Mais jusqu'en 1999, ses filiales ne connaissaient pas leur patrimoine et leur comptabilité était encore traitée au niveau du siège et consolidée avec les autres unités de production.

En outre, les organigrammes projetés au niveau de ses filiales apparaissent comme démesurés dans la mesure où ils reproduisent fidèlement la structure de l'organigramme en vigueur au niveau du siège central de l'entreprise engendrant, de ce fait, une démultiplication des structures centrales (groupe et filiales), des postes de commandement et, partant, des coûts de coordination encore plus importants. Mais par delà les surcoûts de coordination occasionnés par ces nouvelles structures centrales, celles-ci ont eu tendance à s'ériger en entrave à l'exercice des nouvelles missions et fonctions telles que prévues par le code du commerce. De ce point de vue, les résistances développées par les «dirigeants» de ces nouvelles filiales sont telles que même la pression concurrentielle exercée par les opérateurs privés ne semble pas œuvrer dans le sens de la modification de leurs comportements.

La délégation du pouvoir de décision du groupe vers les filiales et de ces dernières vers les unités de production demeure encore marginale. Le pouvoir de décision reste encore centralisé au niveau du siège du groupe malgré la filialisation sous forme de SPA ; mais, paradoxalement, certaines décisions ayant un impact sur l'ensemble du groupe ont été effectivement décentralisées à l'instar de l'octroi de facilités de paiement, non formalisées, aux grossistes acheteurs de semoule et de la commercialisation des issues de meunerie.

L'examen sommaire du fonctionnement des filiales montre que le type de management adopté (découpage des fonctions et des responsabilités) depuis 1997 ne s'accompagne pas d'un mode de gouvernance adapté tant à la spécificité des métiers de la meunerie qu'à l'évolution des marchés. Une preuve de la faible viabilité des filiales ainsi créées est donnée par le déficit cumulé, estimé à 962 millions de DA, enregistré en 1998.

Outre les incohérences affectant les structures organisationnelles de l'ERAD d'Alger, celle-ci ne développe aucune démarche stratégique à l'égard de son environnement et de son marché. Aussi, la plupart des objectifs fixés en matière d'extension ou de reconversion des capacités de production (cas des semouleries), de délestage et d'externalisation des actifs ne sont pas le reflet d'une démarche stratégique propre à l'entreprise mais le résultat de décisions et d'orientations imposées par l'Etat pour répondre à des besoins ponctuels du marché.

En définitive, les enquêtes menées auprès de cette entreprise ont permis de montrer que nous sommes en présence d'une gouvernance

archaïque, marquée par la prééminence des actes administratifs, reposant sur une hiérarchie fortement bureaucratisée, peu efficace et coûteuse aussi bien pour l'entreprise que pour l'actionnaire principal : l'Etat.

Les gestionnaires (conseils d'administration, dirigeants) n'exercent aucun droit de propriété puisqu'ils ne disposent pas d'actions au sein de l'entreprise dont ils assurent la direction. De même, la faiblesse de la fonction d'audit interne suggère que ces responsables ne peuvent exercer efficacement et intégralement leurs prérogatives dont on relèvera au passage qu'elles restent mal définies par l'Etat.

Le relâchement de la discipline devient alors effectif à partir du moment où la direction de l'entreprise n'a pas l'autorité requise pour imposer les normes de travail au collectif des travailleurs et améliorer la productivité de travail.

Mais la question de la productivité, qui soulève celle de la mobilisation de la force de travail, dépasse en fait le cadre de l'entreprise dans la mesure où elle est liée à la nature du système politique. De ce point de vue, le pouvoir d'Etat, nous l'avons vu, se distingue par des «pratiques économiques» peu soucieuses de l'efficacité économique car construites sur des ressources extérieures aux entreprises (rente énergétique) qui lui permettent de se reproduire de manière autonome sans avoir à négocier la contrainte productive au niveau des entreprises.

Le cas de l'ERAD d'Alger est à ce titre fort significatif puisqu' en dépit des réformes à orientation libérale introduites depuis 1988, cette entreprise reste soumise aux injonctions et aux comportements «irrationnels» des institutions de l'Etat. Sinon comment interpréter le fait que parallèlement à l'introduction de réformes économiques dans le sens de la réhabilitation de la performance économique et de la stratégie de l'entreprise, l'ERAD d'Alger se retrouve assujettie aux injonctions multiples de l'Etat qui se traduisent par :

- des pratiques de redressements fiscaux arbitraires auxquels les entreprises privées ne sont pas soumises au demeurant ;
- la non prise en charge par l'Etat des passifs hérités de la SN SEMPAC et de l'ENIAL ainsi que du lancinant problème des pertes de changes occasionnées à l'entreprise au cours du processus de dévaluation de la monnaie nationale ;
- le maintien de la politique des prix administrés sur les farines de panification, les hausses salariales décidées par les gouvernements qui se sont succédé depuis 1991 et le maintien d'un système de parafiscalité aussi lourd que pénalisant pour l'entreprise.

Enfin, il n'y a pas lieu d'omettre l'obligation faite à l'ERAD d'Alger de procéder à la reconversion des semouleries en minoteries avec tout ce que cela comporte comme incidence négative sur les équilibres financiers de l'entreprise. En effet, cette opération structurelle s'est traduite par des déficits financiers importants causés par le support des coûts des équipements (semouleries, équipement de stockage, de manutention) et espaces disponibles non utilisés, non encore amortis,

ainsi que par la réduction des marges commerciales appréciables du fait de la fixation du prix de la farine panifiable alors que les prix de la semoule sont libres et plus rémunérateurs.

4. Fonctionnement et performances des ERIAD : conséquence d'une insertion au sein de la filière algérienne des blés

L'ERAD d'Alger s'insère dans une filière dont le fonctionnement est marqué depuis les années 70 par les interventions de l'Etat. De ce point de vue, les structures et les logiques qui sous-tendent le fonctionnement actuel de cette filière apparaissent comme le produit d'une histoire économique marquée du sceau de l'étatisme.

En effet, le pouvoir d'Etat n'a pas cessé depuis 1962 de se considérer comme le garant de l'alimentation de base de la population. Etant donnée la structure du modèle de consommation alimentaire algérien, dans lequel le poids nutritionnel et symbolique des produits céréaliers était et reste essentiel, ce rôle de l'Etat a suscité une politique céréalière qui est restée constante dans ses objectifs à travers les changements d'orientations économiques. Même face aux conditionnalités des institutions financières internationales, le devoir et le droit de l'Etat d'assurer à tous les citoyens la possibilité d'acquérir la nourriture de base ont été réaffirmés.

Cette position a impliqué une série d'interventions et d'actions d'organisation qui ont affecté l'ensemble des maillons constitutifs de la filière des blés dont la reproduction demeure, à ce jour, tributaire du soutien permanent de l'Etat. Celui-ci intervient en tant qu'agent régulateur et en tant qu'entrepreneur par le biais des entreprises publiques (OAIC, ERIAD, ENIAL) chargées d'exécuter ses politiques.

En effet, l'Etat fixe les prix des blés à tous les niveaux de la filière, depuis la semence jusqu'aux produits finis. Les prix, les marges des redevances applicables aux grains, de même que les modalités de rétrocession sont arrêtés par l'Etat. Cela est aussi le cas des prix et des marges aux différents stades de la distribution des semoules, des farines et du pain qui sont fixés par arrêté ministériel. Les niveaux des redevances et des indemnités sont également déterminés par l'Etat.

En outre, le respect de l'uniformité des prix conduit l'Etat à mettre en place des mécanismes de péréquation et de subvention destinés à compenser les déficits des entreprises à travers une parafiscalité complexe.

L'Etat intervient, d'autre part, sur le commerce extérieur en exerçant un monopole absolu qui se donne pour objectif la protection du marché national des aléas du marché mondial. Les produits céréaliers et leurs dérivés sont importés et revendus aux prix du marché intérieur, l'ENIAL et l'OAIC étant chargés de la gestion des importations et des stocks stratégiques pour le compte de l'Etat.

L'intervention de l'Etat a été à l'origine de l'essor indéniable de l'investissement dans l'industrie céréalière par la mobilisation des moyens de financement requis et la prise en charge des risques inhérents à l'investissement. Ceci est d'autant plus vrai que, compte tenu du mode de régulation administrative, les entreprises n'ont jamais été en mesure de procéder à l'autofinancement de leurs projets. Cette orientation a eu pour conséquence l'émergence d'une industrie publique de transformation orientée vers la satisfaction des besoins des marchés intérieurs.

Enfin, l'Etat exerce des missions de puissance publique à travers les dispositifs de contrôle des flux physiques, de la qualité et de la conformité des produits issus de la production locale ou /et importés.

Les interventions de l'Etat et la complexité des mécanismes de régulation mis en place par ce dernier expliquent l'inertie considérable de la filière des blés en Algérie. Les réformes introduites depuis 1992 ont contribué à réduire le poids des interventions étatiques sans toutefois les éliminer. En effet, par delà la libéralisation de la majorité des prix et de la levée du monopole public sur le commerce extérieur, l'Etat continue à intervenir aussi bien sur les prix de la farine panifiable que sur la parafiscalité céréalière et les tarifs douaniers. Mais c'est au niveau de la sphère de la production agricole que se maintiennent les actions de l'Etat par le biais du programme de soutien à l'intensification de la céréaliculture.

L'analyse de la filière des blés a permis, néanmoins, de démontrer que ces interventions se traduisent par des distorsions et des dysfonctionnements qui affectent négativement l'efficacité globale de cette filière.

4.1. La filière des blés en Algérie : Dysfonctionnements et paradoxes

Les insuffisances qui caractérisent les relations entre les différents acteurs peuvent être identifiés à plusieurs niveaux de la filière.

– La consommation : la consolidation du modèle traditionnel céréalier

Très importante, de l'ordre de 220 kg d'équivalents blés par personne et par an, la consommation des blés et de ses dérivés a considérablement augmenté durant les années 70 et 80 en relation avec les politiques incitatives de l'Etat en termes de soutien explicite aux prix à la consommation de ces produits et de subventions implicites à travers la surévaluation de la monnaie nationale et le déficit chronique des entreprises. Le niveau et la dynamique de la consommation sont déterminés moins par l'offre domestique que par la capacité d'approvisionnement international assurée par la rente pétrolière et l'endettement de l'Etat.

La dégradation du pouvoir d'achat des populations conjuguée au désengagement de l'Etat et son corollaire, la suppression des

subventions alimentaires, consécutivement à la mise en œuvre du PAS, ont eu pour conséquence de restreindre la consommation des produits dérivés du blé dur en raison de l'accroissement vertigineux de leur prix. En fait, la baisse du revenu des ménages se traduira par un glissement progressif de la demande vers les produits les moins chers : la farine plutôt que la semoule, farines et semoules ordinaires plutôt que les produits similaires de qualité supérieure. Mais, dans tous les cas, le poids des produits dérivés du blé restera prépondérant dans la structure de la consommation alimentaire des ménages pour lesquels ils constituent un gage de sécurité alimentaire face aux incertitudes économiques.

Ces tendances lourdes vont vraisemblablement se maintenir à l'avenir en raison du poids des habitudes alimentaires et de l'incapacité de l'agriculture nationale à produire des produits de substitution accessibles à une large frange de la population.

– La céréaliculture algérienne : une crise endémique

La céréaliculture algérienne est engagée dans un processus historique d'extensification des processus de production qui est l'expression d'une crise endémique étroitement liée à la monétarisation de l'économie et aux options politiques, prises au lendemain de l'indépendance, privilégiant l'approvisionnement massif et régulier des populations urbaines (la nouvelle base sociale du pouvoir d'Etat) en produits céréaliers, importés, commercialisés à des prix bas.

Cette politique a eu un impact négatif sur le comportement des agriculteurs qui se retrouvent coupés de l'OAIC, censé les stimuler en répercutant vers eux l'accroissement de la demande. Les agriculteurs sont, en outre, confrontés à des difficultés pour intensifier la production pour des raisons qui tiennent au blocage des prix à la production, à la hausse des prix des intrants et à la non prise en charge du risque climatique qui accentue le risque de déficit induit par les dépenses d'intensification. Ces contraintes se traduisent au niveau des agriculteurs par l'adoption de stratégies axées sur :

- le maintien de la jachère et la valorisation des sous-produits de la céréaliculture par le biais d'un élevage ovin fort rémunérateur mais peu performant du point de vue zootechnique.
- la réduction des superficies consacrées aux blés au profit des orges et des jachères dont la valorisation est assurée par l'élevage ovin.
- la réduction des coûts de production par la simplification des itinéraires techniques qui fait de la céréaliculture une spéculation extensive peu consommatrice d'intrants.

Les stratégies ainsi développées par les agriculteurs heurtent autant les stratégies mises en œuvre par l'Etat que celles de l'OAIC qui auraient intérêt à assurer l'approvisionnement du marché national à partir de la production locale de grains, spécialement quand il s'agit du blé dur pour lequel le marché mondial reste étroit.

Nous nous retrouvons, ici, face à un paradoxe qui fait de l'OAIC, un instrument fondamental d'exécution des politiques céréalières de l'Etat, chargé à la fois de soutenir la production céréalière locale et d'importer des grains produits dans des contextes plus favorables ! En effet, la concurrence exercée par les céréales importées, à des prix subventionnés par les pays exportateurs, transforme le marché des céréales en un marché non générateur de profits comparativement aux marchés des produits agricoles. Dans ce contexte de recours systématique au marché mondial des céréales, la sphère de la production se trouve déconnectée de la dynamique de la demande locale.

– Les organismes d'approvisionnement des industries de transformation: des organisations publiques extraverties

Les importations jouent un rôle fondamental dans l'approvisionnement des entreprises de transformation des blés. Jusqu' à une date récente cette activité était l'apanage de l'OAIC dont les intérêts seront polarisés plus par les importations que par la production. Progressivement, les importations vont acquérir un caractère stratégique pour cet office et justifier les relations privilégiées nouées avec les pays fournisseurs qui présentent les conditions les plus avantageuses en matière de prix, de modes de paiement et de financement des achats.

Si le recours aux importations a permis à l'OAIC d'assurer et d'organiser l'approvisionnement du marché national en produits céréaliers à des prix relativement bas, cela s'est fait au prix d'une dépendance «écrasante» qui s'est traduit par une facture céréalière (Cf. Tableau 12) lourde à supporter dans le contexte des difficultés financières et de l'endettement de l'Algérie. Ceci sans compter les surcoûts engendrés par une maîtrise insuffisante des conditions de transport maritime et de réception de ces produits.

De ce point de vue, il semble que le recours systématique aux marchés mondiaux et l'accroissement des importations des céréales ne se soient pas accompagnés d'investissements proportionnels en matière d'infrastructures de stockage et d'une maîtrise des conditions de transport. Plus particulièrement, les capacités de stockage, limitées à près de deux mois de consommation, ne risquent pas de connaître une amélioration significative, à moyen terme, compte tenu des retards accumulés dans ce domaine. La maîtrise insuffisante des capacités de stockage stratégique constitue une menace majeure à la cohérence de la filière des blés et une source de précarisation pour les entreprises de transformation astreintes à un fonctionnement à flux tendus.

Cette carence dans la conduite de la politique du stockage pose la problématique de l'exercice des prérogatives de l'Etat en tant que puissance publique et en tant que garant de la sécurité alimentaire de la nation.

Mais au delà de ces contraintes, l'OAIC risque de voir ses marges de manoeuvre se rétrécir en matière d'approvisionnement du marché national, du fait de l'incidence des politiques de libéralisation des

marchés mondiaux menées sous l'égide de l'OMC. De ce point de vue, les tendances lourdes s'inscrivent dans la perspective de la cessation des subventions aux exportations et des aides diverses accordées par les grands pays fournisseurs (USA, UE, Canada) aux pays importateurs. Cette contrainte est d'autant plus importante que l'ajustement de la production céréalière locale aux besoins croissants des entreprises de transformation nationales semble difficile à réaliser à long terme.

Des velléités de réforme de ce schéma d'approvisionnement ont été affirmées par les décideurs à travers le décret 97/94. Mais loin d'organiser le désengagement de l'Etat et la rationalisation des circuits d'approvisionnement, ces textes consacrent et renforcent, paradoxalement, le rôle de l'Etat dans la mesure où l'OAIC est maintenu sous la tutelle du ministère de l'Agriculture ; de même que cet office continue à exercer un monopole de fait sur le marché des céréales, quoique atténué par l'intervention « contrôlée » des importateurs privés. Il faut dire que des résistances farouches ont été opposées à ces réformes au point de les rendre inopérantes. Ceci ne manquera pas d'affecter la régulation du marché national des céréales.

– La distribution des produits de la minoterie

La distribution de gros est le fait des UPEW dont le maintien au sein des ERIAD témoigne de la survivance d'une forme d'organisation héritées de la SN.SEMPAC : la distribution de gros est un métier différent qui nécessite des moyens logistiques et des compétences distincts des métiers de la meunerie. Cette activité est d'autant plus pénalisante pour ces entreprises que la péréquation des coûts de transport est peu efficace, que les capacités de stockage sont insuffisantes et que c'est sur les UPEW que s'exerce la pression de l'opinion publique, relayée par les autorités politiques, en cas de tension sur les produits. Bien qu'ayant théoriquement des relations marchandes avec sa clientèle, les UPEW sont souvent astreintes à fonctionner selon une logique distributive fondée sur la « politique des quotas ».

Enfin, seul maillon de la filière à échapper à l'emprise de l'Etat, la distribution de détail est l'apanage du capital commercial privé représenté par la corporation des boulangers et une multitude de « commerces » assurant la distribution des semoules et des farines. Toutefois, il faudra noter que l'émergence de la boulangerie privée est la résultante des politiques incitatives de l'Etat en termes de fixation des prix de la farine de panification et de prise en charge des frais de transport ; en échange les boulangers s'engagent à observer un respect strict du prix du pain ordinaire qui fait l'objet d'une fixation par voie réglementaire.

– L'industrie de transformation : l'hégémonie des entreprises publiques

L'industrie de transformation occupe également la première place dans le secteur des industries agro-alimentaires en raison de l'importance relative de ses capacités de trituration (Cf. Tableau 12) mais aussi de son réseau de distribution. Corrélativement à l'accroissement de la

demande en produits transformés, cette industrie a connu un développement notable sous l'égide des ERIAD lesquelles, à l'exception de la biscuiterie, dominent la sphère d'aval y compris la distribution de gros.

Mais au regard de l'accroissement des capacités de production mobilisées et des fonctions stratégiques assignées par l'Etat aux ERIAD, l'approvisionnement de ces dernières s'avère problématique en raison de la faiblesse et de la variation aléatoire de la production céréalière nationale. Le marché mondial est vite apparu comme le recours ultime pour des entreprises chargées d'assurer, pour le compte de l'Etat, la couverture des besoins d'un marché en expansion du fait d'une croissance démographique vigoureuse et du subventionnement des prix à la consommation.

Tableau 12 : Évolution de quelques agrégats caractéristiques de la filière algérienne des blés

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Disponibilité (Kg équivalent blés / Habitant / An)				-		220	207 (99)
Capacité de production des ERIAD (Millions de tonnes)	0.94	1.04	1.40	1.97	2.25	2.93	4.47 (99)
TUCP ERIAD (Semoule) en %	83	132	108	118	119	80	73 (99)
TUCP ERIAD (Farine) en %	112	134	107	110	108	78	65 (99)
Superficies blés durs (Millions hectares)	-	-	-	-	1,29	1,77	-
Superficies blé tendre (Millions hectares)	-	-	-	-	0,57	0,66	-
Production blé tendre (Tonnes)	468 300	566 800	564 000	542 400	1 951 34	3 112 50	2 740 27
Production blé dur (Tonnes)	854 600	748 000	889 200	1 034 300	554 946	1 188 670	486 334
Rendement blé dur (Qx/Ha)	-	8,00	7,00	9,00	5,00	10,11	8,93
Rendement blé tendre (Qx/Ha)	-	9,00	8,00	9,00	4,00	6,17	9,71
Production des ERIAD en semoule (Tonnes)	430 649	792 129	863 639	1 231 200	1 344 636	-	-
Production des ERIAD en farine (Tonnes)	473 903	593 452	643 406	1 030 890	1 219 576	-	-
Importations des céréales en Algérie (T)	-	-	-	-	3 565 105	3 248 963	4 750 000

Source : ADLI Z., 2002 – Op. Cit.

Mais compte tenu de la fixation autoritaire des prix et des marges ainsi que de l'obligation faite aux ERIAD d'assurer l'approvisionnement des boulangers en supportant les frais onéreux de la distribution, ces entreprises enregistrent des déséquilibres financiers chroniques.

Aussi, l'Etat est-il amené à contraindre les banques à consentir à ces entreprises des découverts bancaires importants. Cette forme de subvention implicite entretient l'insécurité des entreprises et dissimule les besoins de rééquilibrer les interventions de l'Etat dans le sens de l'établissement des prix et des marges en concertation avec les entreprises.

Partant de ce constat, nous sommes enclin à relever cet autre paradoxe d'entreprises relativement performantes du point de vue technique, mais qui sont fragilisées par les règles qui leur sont imposées par l'Etat.

Les réformes introduites depuis 1995 en termes de relèvement des prix de vente, de protection tarifaire et d'assainissement financier vont se traduire par une amélioration des équilibres financiers des ERIAD. Mais cette amélioration des indicateurs financiers ne peut être mise sur le compte d'une quelconque maîtrise du management des entreprises. Elle est l'effet des mesures de protection douanière qui mettent les ERIAD à l'abri de la concurrence exercée par les opérateurs privés impliqués aussi bien dans l'importation que la fabrication des produits dérivés du blé.

Au demeurant, le maintien d'une parafiscalité aussi contraignante qu'inopérante et la reconversion des semouleries existantes en minoteries participent de cette injonction de l'Etat dans le fonctionnement des entreprises qui risque de conduire ces dernières à renouer avec le déficit financier généré par :

- les surcoûts engendrés par le différentiel de parafiscalité (Primes – redevances) supporté par les entreprises et l’immobilisation des équipements dédiés aux semouleries.
- la réduction des marges commerciales induite par la fixation des prix de la farine panifiable alors que ceux de la semoule sont libres et plus rémunérateurs.

Enfin, le maintien des anciennes formes d’organisation de la distribution de gros au niveau des ERIAD constitue une autre source de surcoût pour les entreprises.

4.2. La filière des blés en Algérie : une gouvernance obsolète

Le caractère stratégique conféré à la filière des blés, l’importance des investissements engagés et le foisonnement de la réglementation la concernant auraient impliqué logiquement que cette filière s’organise en système cohérent intégré au sein du système économique national. Ceci aurait nécessité que les liaisons entre les divers acteurs de la filière soient fortes, en particulier du point de vue du partage de l’information, de manière à assurer une régulation efficiente de l’ensemble dans le sens de la réalisation des objectifs assignés par l’Etat à cette filière. Qu’en a-t-il été réellement ?

Notre analyse de la filière algérienne des blés a montré que celle-ci est fragmentée en éléments institutionnels peu articulés et mal coordonnés. Les interventions de l’Etat y apparaissent comme dispersées entre les acteurs de la filière sans être coordonnées par un centre bien informé dans la perspective de l’intériorisation d’une discipline globale et d’un objectif commun.

Cette imposante machine qu’est la filière des blés apparaît comme dépourvue d’un centre de commandement. Elle n’a ni organe consultatif, ni dispositif de concertation entre les différents agents, ni observatoire, ni bureau de prospective, ni dispositif d’alerte commun^[30]. Son contrôle est fractionné entre les bureaucraties des ministères de tutelle (agriculture, commerce, finance, industrie, transport) et une multitude d’administrations auxquelles elle est soumise localement (Wilaya). Un tel schéma de fonctionnement résulte moins d’une rationalité économique que d’une histoire économique marquée du sceau de l’étatisme

Les réformes économiques introduites en 1988, relayées depuis 1994 par le PAS, ne semblent pas s’inscrire dans une perspective de consolidation de la cohésion et d’amélioration de l’efficacité de la filière algérienne des blés. Bien au contraire, ces réformes ont contribué à exacerber les contradictions en son sein compte tenu des hésitations dans la définition des mécanismes de coordination, alors que l’Etat n’a pas pu développer de nouveaux mécanismes et imposer de nouvelles règles aux acteurs économiques.

Ces discordances sont perceptibles aussi bien dans le fonctionnement concret de la filière que dans les politiques menées par l’Etat.

Au plan du fonctionnement de la filière, plusieurs contradictions sont à relever :

– Erigé au lendemain de l'indépendance politique du pays, en tant qu'instrument de soutien à la céréaliculture locale, l'OAIC s'est progressivement structuré autour de la fonction «importation» pour rompre définitivement avec les exploitations céréalières. Les tentatives de réforme de cet office dans le sens de son articulation à la sphère agricole se sont soldées par un échec en raison des résistances farouches opposées à cette réforme.

– Créée en vue de soutenir l'industrie publique de transformation des blés, l'ENIAL a vu ses activités évoluer vers l'importation des semoules et des farines au point de concurrencer les produits fabriqués par les ERIAD!

– Les agriculteurs sont incités à intensifier la céréaliculture mais ne bénéficient d'aucune prise en charge réelle du risque inhérent au processus d'intensification de la céréaliculture sous climats aléatoires.

– Les ERIAD, théoriquement «autonomes» par rapport au fonctionnement de l'Etat, bénéficiant du soutien de ce dernier à travers le traitement des découverts bancaires, le relèvement de leurs prix de vente et l'hyper-protection douanière dont elles sont les bénéficiaires se voient, en revanche, astreintes à subir les effets négatifs liés au maintien d'une parafiscalité aussi lourde qu'inefficace, aux injonctions dans la gestion des actifs (reconversion de semouleries, nomination hasardeuse et clientéliste des gestionnaires), à la fixation des prix des farines de panification et à la prise en charge de la distribution de gros. Le maintien des UPEW au sein des ERIAD et de leur mode de gestion hérité du temps de l'économie administrée, nous paraît comme une incohérence à relever dans la mesure où les ERIAD ont montré, par le passé, leur incapacité à gérer ses activités pour lesquelles elles ne disposent ni des ressources nécessaires et encore moins des compétences requises. Cette option traduit, en fait, la volonté du pouvoir d'Etat de maintenir son emprise sur les circuits de distribution des farines panifiables à l'échelle nationale de manière à assurer une régularité des approvisionnement en pain des populations, à des prix fixés par voie réglementaire, et à éviter que des turbulences majeures n'affectent les circuits de distribution du pain. Mais l'obligation faite aux ERIAD d'assumer la distribution de gros de la farine panifiable ne s'accompagne pas d'une prise en charge effective du coût du fonctionnement de ce service public lequel est en grande partie supporté par les entreprises.

Le fonctionnement concret de la filière algérienne des blés apparaît comme marqué par des contradictions de taille qui traduisent la coexistence de deux règles; des règles formelles inspirées par les réformes économiques à orientation libérale et des règles informelles, toujours vivaces, liées aux catégories de l'économie administrée . De ce point de vue, la clarté des objectifs visés par l'Etat en matière de développement de la filière des blés contraste avec l'incapacité de ce même Etat à réunir les moyens et les instruments nécessaires à la

concrétisation de ces objectifs. Ces contrastes transparaissent en particulier dans la conduite des politiques céréalières :

1. L'Etat met en œuvre des politiques favorables à l'intensification de la production des blés mais évacue, dans les faits, des questions aussi cruciales que la couverture des risques des agriculteurs, la recherche-développement, la réforme foncière, le financement des stocks de sécurité et la réforme de la parafiscalité céréalière.

2. La parafiscalité céréalière est érigée par l'Etat depuis 1967 en instrument de régulation des prix à l'échelle nationale, mais sa mise en œuvre est confrontée à la lourdeur et l'inefficience des administrations centrales et locales. Aussi, le système de parafiscalité a perdu de sa pertinence par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés par l'État, à savoir la régulation des prix et la péréquation des frais de transport, de stockage et de manutention supportés par les acteurs de la filière «blés». Au niveau des ERIAD, le fonctionnement du système de la parafiscalité se limite à de simples écritures comptables atteignant des masses très importantes, mais les flux financiers ne suivent pas pour autant. Ces carences de l'Etat affectent considérablement ces entreprises puisqu'elles induisent des soldes débiteurs excessifs qui réduisent d'autant les résultats d'exploitation des entreprises. La confusion est telle que les ERIAD se retrouvent dans une situation difficile fort contraignante, due à l'obligation de rentabilité et d'équilibre financier dictée par la loi du marché désormais libre, d'une part, et la fixation des prix administrés pour la farine de panification d'autre part.

3. L'Etat entend mener des politiques céréalières ambitieuses mais ne se dote pas d'instruments d'évaluation de ces politiques à travers notamment des bureaux de prospective et des observatoires. De ce point de vue, le ministère de l'Agriculture continue à s'appuyer sur les appareils statistiques obsolètes des administrations agricoles locales (DSA).

4. L'Etat développe des politiques céréalières dont les bénéficiaires potentiels seraient les agriculteurs sans qu'un cadre de concertation approprié ne soit structuré (Conseils, interprofessions, chambres).

En définitive, le fonctionnement de la filière algérienne des blés témoigne de ce que cette dernière est soumise à une gouvernance archaïque fondée sur l'interférence de deux logiques peu conciliables :

– une logique politico-administrative, prégnante, dérivée du fonctionnement de l'État qui s'articule autour de la nécessité d'assurer la sécurité des approvisionnements alimentaires de la nation pour des produits considérés comme stratégiques.

– une logique de marché qui émerge parallèlement à la libéralisation économique et à l'apparition des opérateurs privés impliqués aussi bien dans les activités industrielles que commerciales (importateurs de blés et de produits finis).

Dans ce contexte, le pouvoir économique des entreprises publiques est fortement restreint par le pouvoir d'État, se traduisant par des dysfonctionnements structurels et des déficits financiers chroniques qui ne sont, en dernière instance, qu'une conséquence de ce mode de gouvernance.

L'examen des faits nous a permis de relever qu'en dépit de la complexité des dispositifs institutionnel et juridique mis en place, les entreprises publiques de la filière ne se sont pas intégralement émancipées du pouvoir tutélaire de l'État propriétaire et du pouvoir politique pour s'ériger en acteur autonome producteur de richesses. Les entreprises continuent à subir le coût des politiques macroéconomiques de l'État et les incohérences liées au dysfonctionnement de ses institutions (fiscalité contraignante, frais financiers excessifs générés par un système bancaire inefficace, non prise en charge des pertes de change et des sujétions de service public, non paiement des créances, nomination clientéliste des gestionnaires, cloisonnement des politiques sectorielles).

Notes

[*] Enseignant-chercheur (F.S.E.G.) - Université d'Alger.

[1] C'est ainsi que du point de vue de la politique de l'emploi, L. ADDI relevait à juste titre que «L'entreprise est tenue de recruter du personnel, non en rapport avec sa fonction de production, qui lui impose telle proportion de travail en correspondance avec telle autre proportion du capital, mais en fonction du seuil de chômage supportable dans telle ou telle région». Cf. ADDI L., 1990 - L'impasse du populisme. L'Algérie : collectivité politique et Etat en construction. ENAL, 242 P.

[2] L. ADDI, 1990 - Op. Cit.

[3] L. ADDI, 1990 - Op. Cit.

[4] Les principes directeurs de ce schéma ont été explicités dans l'exposé des motifs de l'ordonnance N° 95-25 du 28 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

[5] Cf. Articles 8, 9, 10, 11 et 12 de l'ordonnance relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, en date du 20 août 2001 (Publiée sur <http://www.algeria-interface.com/>). La présente ordonnance abroge, à travers son article 42, les ordonnances promulguées antérieurement, à savoir :

- l'ordonnance N° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques, modifiée et complétée.
- l'ordonnance N° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

[6] Une enquête réalisée en 1995 par l'ONS a révélé que près de 14 % de la population algérienne vivait en dessous du seuil de pauvreté.

[7] Cf. CNES - Rapport de conjoncture économique et sociale pour le premier semestre 1999.

[8] En fait, loin de constituer un choix stratégique raisonné, l'abandon des stratégies d'autosuffisance alimentaire est plutôt déterminé par l'évolution des rapports de force sociale et des contraintes économiques. De ce point de vue, nous pouvons affirmer que la remise en cause de ces politiques est liée à la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurels dictés et supervisés par les institutions de Bretton Woods selon lesquelles «l'autosuffisance alimentaire n'est pas un concept scientifique, mais politico-idéologique (qui) relève du nationalisme et non de l'analyse économique qui enseigne que la loi des avantages comparatifs est le meilleur guide en matière d'alimentation (...). Rapport BERG (Banque mondiale) cité par M. PADILLA- Trente ans de politiques alimentaires en Afrique du Nord. Ouvrage collectif, Éditions Karthala, Paris, 1995, P. 22.

Nous restons évidemment sceptiques quant à la pertinence de la présente thèse lorsque l'on connaît les répercussions désastreuses sur la situation alimentaire des pays qui, à l'instar de l'Algérie, ont eu à mettre en œuvre des PAS s'inspirant largement de la thèse évoquée ci-dessus.

[9] Bencharif A et Coll. – Introduction au management agro-industriel dans les économies en transition. Le cas du Maghreb. CRIAA, ENSAM-CIHEAM/IAMM, 1999, 294 P

[10] Perez R., 1983 - Introduction méthodologique à l'articulation filières-stratégies. Economie industrielle. Problématique et méthodologie. Economica, Paris.

[11] Ibid.

[12] Les cahiers de la réforme, 5 volumes, Alger, ENAG, 1989.

[13] Cf. Ordonnance N° 95-25 du 28 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

[14] Cette option a débouché sur la fermeture de la boulangerie de Corso, de quatre biscuiteries en 1999 et de la filialisation de deux unités de production orientées vers la seconde transformation, à savoir la levurerie de Oued Semar (Alger) et de la biscuiterie de Cherchell (Tipasa). Ces fermetures d'unités de production constituent, du reste, la seule modification notable enregistrée dans les structures de l'ERAD d'Alger depuis 1995.

[15] Bouzidi A., 1999- Les années 90 de l'économie algérienne. Editions ENAG, 217 P.

[16] Cependant, les enquêtes menées sur le terrain au cours de cette période (1996-2000) ont révélé que ces filiales n'avaient aucune existence juridique. En effet, ces filiales ne connaissaient pas encore leur patrimoine et leur comptabilité était encore consolidée avec les autres unités de production de l'ERAD d'Alger. Ce processus de filialisation, tel que nous l'avons observé à travers nos enquêtes, se résume en fait à de simples écritures comptables sans rapprochement préalable entre les inventaires physiques et comptables de l'entreprise. De même que l'autonomie des filiales, prévue par la loi relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, s'est avérée purement formelle en raison de la persistance des anciennes procédures de gestion encore en vigueur au sein du siège du groupe

[17] Engagé en 1990 par l'Etat, le plan d'assainissement des finances de l'ERAD d'Alger ne prendra forme qu'en 1992 (Décision du Trésor N° 260 DCT du 27/mai 1992). Ce plan se limitait à un certain nombre de mesures :

Au titre des ressources : Transformation des dettes BAD/Trésor et rachat du découvert bancaire de l'entreprise pour un montant de deux (02) milliards DA.

Au titre des emplois : Dotation définitive au titre de la résorption de l'actif net négatif et du capital social ainsi que la consolidation des créances du Trésor en titres participatifs pour un montant de 2 Milliards de DA.

[18] Durant la période 1990-1995 l'ERAD d'Alger a mis en place quatre unités de production (Baghliya, Corso, El Harrach, Cherchell).

[19] Cf. Z. ADLI - Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière «blés»: Cas de l'ERAD d'Alger (1983-2000). Thèse de Doctorat d'Etat en sciences économiques, Université d'Alger, Faculté des sciences économiques et de gestion, Novembre 2002, 400 pages + Annexe.

[20] Au sens donné par l'ONUUDI.

Cf. ONUUDI - Manuel de diagnostic et de réhabilitation de l'entreprise industrielle. Organisation des nations unies pour le développement industriel, Novembre 1991, Doc. Ronéo., 134 P.

[21] Z. Adli, 2002 – Op. Cit.

[22] Aux prix de 1998, la perte de 1 point sur le taux d'extraction des semoules et des farines se traduit par un manque à gagner de 376 millions DA, soit l'équivalent du déficit d'exploitation ou de deux mois de frais de personnel de l'ERAD d'Alger.

[23] Les procédures de calcul des primes (Indexation sur les volumes) au sein de l'entreprise qui induisent des négligences volontaires (nettoyage et coupage des blés, réglages des équipements) de la part des collectifs des travailleurs

[24] C'est là une situation paradoxale pour des produits fortement demandés par les éleveurs et les industries des aliments du bétail, mais que l'ERAD d'Alger éprouve des difficultés à commercialiser. En fait, le sur-stockage de ces produits est intimement lié aux augmentations intempestives des prix et à la centralisation de la fonction de commercialisation et de transport de ces produits au niveau des sièges des filiales.

[25] Rappelons que l'ERAD d'Alger dispose de 19 stations de conditionnement installées en 1997 en vue de répondre à une demande réelle exprimée sur les marchés pour les produits de qualité supérieure. Ces capacités de conditionnement sont sous utilisées se traduisant par des pertes de l'ordre de 7000 MDA aux prix de 1997.

[26] Adli Z., 2002- Op. Cit.

[27] Adli Z., 2002- Op. Cit.

[28] L'ERAD d'Alger a enregistré en 1997 un coût de transport de 5.45 DA/TKM, contre 3.18 pour les transporteurs tiers, soit un surcoût de 60 % (Ce taux était de 63 % en 1991).

[29] Notons à cet effet que les prix accordés à cette activité sont peu rémunérateurs en raison du barème de péréquation des frais de transport. Le barème est fixé administrativement : il est passé de 15 DA le quintal transporté en 1991 à 25 DA en mars 1994 et 30 DA en 1995. Ce barème n'a pas évolué à ce jour.

[30] Ces carences ont été déjà relevées par l'étude SEFCA réalisée en 1991. Cf. BENCHARIF A. et Coll., 1994 - Le blé, la semoule et le pain. ENIAL (Alger)/Agropolis Stragégies (Montpellier), Juillet 1994, Volume de synthèse.