

FATIMA BRABEZ* SLIMANE BEDRANI**

La restructuration des industries agro-alimentaires du secteur public en Algérie

Des mesures de restructuration des entreprises publiques économiques ainsi que des changements dans les formes de direction des entreprises - destinés à assurer un meilleur fonctionnement à ces dernières- ont eu lieu après la dissolution en 1995 des Fonds de Participation créés en 1988. Les holdings viennent d'être supprimés en 2001 pour être encore remplacés par une nouvelle forme d'organisation. Il apparaît intéressant de montrer aujourd'hui quelles ont été les performances économiques et financières de ces Holdings et des nouvelles formes de direction adoptées dans la deuxième moitié des années quatre vingt dix.

1. LES MESURES DE RESTRUCTURATION APRES LES FONDS DE PARTICIPATION.

Une nouvelle série de réformes institutionnelles a donc été engagée dont l'ordonnance n°95-25 de septembre 1995. Celle-ci crée deux nouvelles institutions (le Conseil National des Participations de l'Etat: -CNPE- et les holdings publics) et organise les relations entre ces dernières et les entreprises publiques économiques (EPE). Les holdings publics viennent en remplacement des anciens Fonds de participation.

11. De l'intérêt de la forme "holding" pour l'organisation du secteur public.

La principale différence entre le Fonds de participation et le Holding est que celui-ci -à l'inverse du précédent- peut aliéner les actifs qu'il détient. Le premier gère sur le plan financier au nom de l'Etat propriétaire, sans pouvoir vendre des actifs qu'il gère; le second a tous les attributs du propriétaire, particulièrement celui de céder à des personnes morales ou physiques privées tout ou partie des actifs qu'il détient au nom de l'Etat. En effet, les missions du holding sont de :

- prendre, détenir avec tous les attributs de droit de propriété ;
- impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers ;
- contribuer à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement;
- effectuer tous emprunts sur les marchés financiers, national et étranger ;
- et plus généralement, toute opération de quelque nature qu'elle soit, économique ou juridique, financière, civile ou

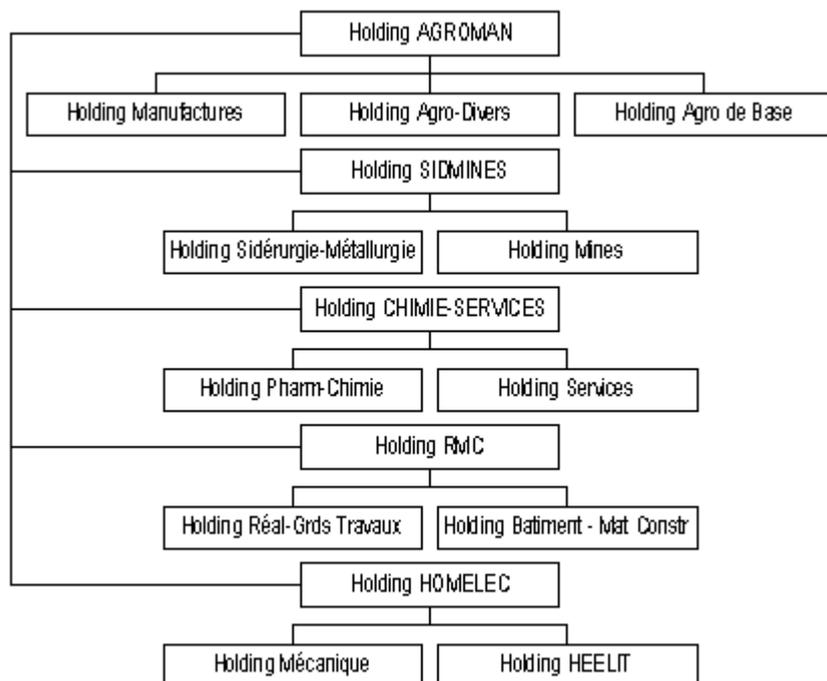
commer-ciale, pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

D'après les cadres dirigeants des holdings interviewés, la forme "holding" serait plus adaptée au nouveau contexte économique du fait que les Fonds de participation semblaient être arrivés à leur limite. Ils ne pouvaient pas, par exemple, décider de la dissolution d'une entreprise ou décider d'aliéner tout ou partie de ses actifs. De ce fait, ils pouvaient difficilement mener à bien rapidement la privatisation.

Dans les faits, aucun holding n'a jamais vendu ou acheté des actifs de sa propre initiative. Pour cela, tous les holdings n'ont fait qu'exécuter les décisions du CNPE, quand décision il y avait. Cela s'explique principalement par le fait que les dirigeants des holdings –nommés par les assemblées générales ordinaires des holdings, elles-mêmes formées par des personnes désignées par le CNPE– n'osaient rien faire de peur d'être désavoués par le CNPE qui, d'après les textes, doit approuver les cessions ou acquisitions proposées par les dirigeants des holdings.

A l'expérience, il apparaît à beaucoup que la forme "holding" pour gérer les entreprises publiques, n'a fait qu'introduire un échelon supplémentaire entre les entreprises et les propriétaires "réels" constitués par les ministres membres du CNPE (ou le Gouvernement du temps des Fonds de participation). Pour cette raison, sans doute, il n'a pas été gênant de réduire brusquement le nombre de holdings de 11 à en 5 en juin 2000. Les cinq nouveaux holdings regroupent des entreprises des anciens holdings qui sont censées être industriellement apparentées entre elles (cf. figure 1).

Figure 1 :



La réduction du nombre de holdings a été justifiée dans un communiqué de presse du Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE), par le souci "d'une meilleure prise en charge de la question des capitaux

marchands de l'Etat, de l'ouverture du capital et de la privatisation des entreprises publiques". A travers cette mesure est aussi recherchée "*une hiérarchie raccourcie de prise de décision clairement établie*" (Oukazi, 2000). Cette argumentation paraît faible et même discutable sur le plan d'une meilleure efficacité. La meilleure preuve en est que les cinq holdings n'ont guère fait mieux que leurs prédécesseurs en matière de résultats financiers (cf. ci-dessous) et, surtout, en matière de rythme des privatisations. Il semble que tout ceci recouvrait en fait une nouvelle distribution du pouvoir dans et sur le secteur économique public, certains dirigeants des 11 holdings se comportant sans doute de façon trop indépendante par rapport à certains dirigeants au niveau du pouvoir central et devenant de ce fait gênants pour ces derniers. Il était aussi plus pratique pour ces dirigeants d'avoir affaire aux directeurs généraux uniques mis à la tête des nouveaux holdings plutôt qu'aux directeurs des anciens holdings plus difficiles à "*gérer*" (en particulier sur le plan de la discrétion en matière de mesures prises ou à prendre) du fait du nombre important de leurs membres.

12. Les restructurations menées par les holdings : exemple du Holding Agro-Alimentaire de Base.

Durant leur existence, les 11 holdings créés en 1995 ont cependant mené à bien un certain nombre d'actions de restructuration destinées à rendre la gestion des entreprises plus simple et donc plus profitable au propriétaire.

Ces actions sont principalement :

- La restructuration des entreprises du portefeuille par la filialisation des unités (ou groupes d'unités); le recentrage des unités de production sur leur métier de base et le délestage des activités industrielles secondaires et de distribution; la création de groupes industriels homogènes; la fermeture d'unités et/ou des chaînes de production à déficit structurel et le re-dimensionnement des effectifs par rapport aux besoins de l'outil de production et du marché;
- L'ouverture du capital social des filiales ;
- La révision du mode de gestion des EPE par la mise en place d'organes collégiaux, de type directoire, en ce qui concerne les groupes industriels;
- L'intégration sous le statut juridique "EPE" d'un certain nombre d'établissements publics (fermes d'Etat, offices étatiques,...).

12.1. La filialisation.

Les opérations de filialisation ont touché l'ensemble des entreprises, sauf la SNTA dont les travailleurs et les cadres auraient fortement résisté à ce type de restructuration....

Qu'est ce que la filialisation ? "*Au sens large, la filialisation est définie*

comme étant la création de structures opérationnelles autonomes, dont

les contours organisationnels sont clairement circonscrits, capables de fonctionner elles-mêmes comme des entreprises mais qui ne sont pas nécessairement érigée en structures juridiques indépendantes" (De Ronge, 1992). Dans l'organisation des firmes, la filialisation présente comme intérêt de faciliter la cession d'une entité filialisée, l'évaluation et la fixation du prix de cession. Elle permet non seulement d'améliorer les performances de gestion mais aussi de distinguer entre les activités performantes et les activités non performantes. La filialisation est une étape préalable aux intentions de désinvestissements de l'entreprise. En Algérie, la filialisation poursuit fondamentalement les mêmes objectifs : améliorer les performances de l'ensemble du Groupe en sauvegardant les unités viables et en isolant celles peu performantes pour inciter travailleurs et cadres de ces unités à les rendre plus efficaces.

La filiale -telle que définie par le Code de commerce algérien- est une entité juridique autonome qui peut revêtir plusieurs formes juridiques (SPA , SARL, EURL,...). Pour la plupart, les entreprises mères (qui sont maintenant dénommées "groupes") détiennent 100% des actions des filiales. Les filiales sont autonomes, ont une direction générale indépendante du siège de leur entreprise-mère et sont souvent formées par un assemblage d'anciennes unités de production. Dans le cas des entreprises publiques algériennes, la filialisation est donc venue pour modifier la structure interne des entreprises.

On notera que la filialisation a été menée rapidement à travers toutes les anciennes grandes entreprises publiques et sans rencontrer beaucoup de résistance de la part des cadres et des travailleurs (sauf dans le cas de la SNTA). Cela s'explique aisément par le fait que les cadres l'ont beaucoup soutenue parce qu'elle permettait à beaucoup de devenir des dirigeants d'entreprises autonomes, avec tous les avantages que cela suppose. Cette promotion a concerné un très grand nombre de cadres des anciennes entreprises, très peu de dirigeants et de membres des staffs de direction des nouvelles filiales ayant été puisés ailleurs que parmi eux.

L'organisation des entreprises publiques algériennes identifie aussi des "groupes" industriels (ayant la forme d'entreprises publiques économiques), nouvelle dénomination des anciennes entreprises ayant donné naissance à des filiales. Il apparaît que les Groupes sont des entreprises de gestion de portefeuille, portefeuille composé des actions détenues dans les filiales. Cependant certains d'entre eux gèrent directement des unités de production. Il en va ainsi de l'ONCV qui gère directement l'activité vitivinicole. Il en va de même de l'ONAB qui gère directement l'activité trading en matière d'importation d'aliments du bétail et une unité de production de condiments minéraux vitaminés (CMV).

En conclusion, pour ce qui est du Holding Agroman, les opérations de restructuration ont abouti à ce qu'il soit composé de 6 entreprises publiques économiques et de 25 groupes industriels comprenant environ 363 filiales (cf. tableau 1 en annexe).

122. Les types de direction des groupes et des filiales.

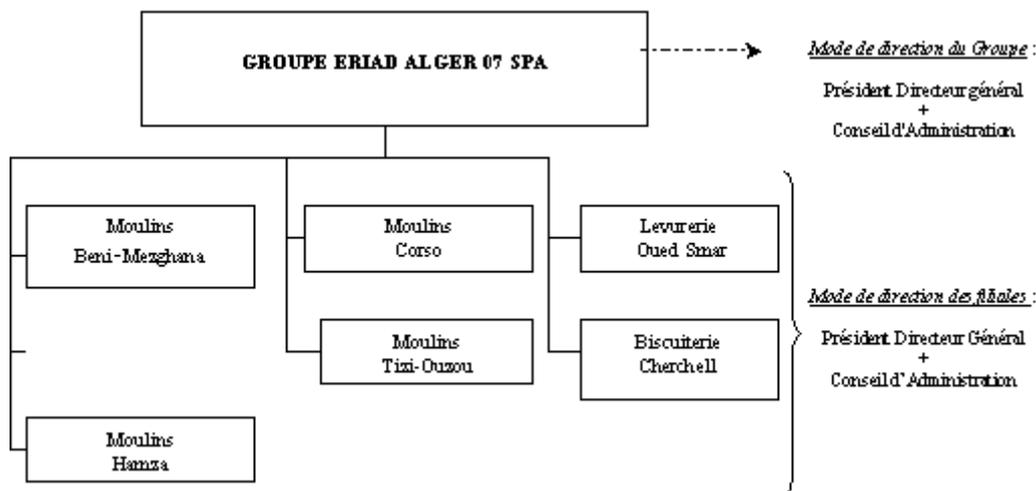
Les Fonds de participation –qui sont des sociétés par actions- étaient dirigés par un conseil d'administration dont les membres (5 à 9) étaient désignés par le Gouvernement (pour une période de 5 ans renouvelables). Les Holdings créés par l'ordonnance 95-25 de 1995 sont aussi des sociétés par actions mais qui sont gérées désormais par des directoires lesquels sont placés sous le contrôle de conseils de surveillance, les membres des directoires et des conseils de surveillance étant nommés par l'assemblée générale pour une période de 6 ans.

A l'époque des Fonds de Participation, les entreprises étaient toutes gérées par un conseil d'administration (dont les membres étaient mandatés par les Fonds propriétaires des actions composant le capital des entreprises) et une direction dont les membres sont nommés eux-mêmes par les conseils d'administration. Souvent, le président du conseil d'administration était aussi le directeur de l'entreprise (PDG).

Avec les holdings (qui détiennent les Groupes et autres entreprises publiques), on peut noter deux principales nouveautés: le Directoire et le Conseil de surveillance institué dans certains holdings et groupes.

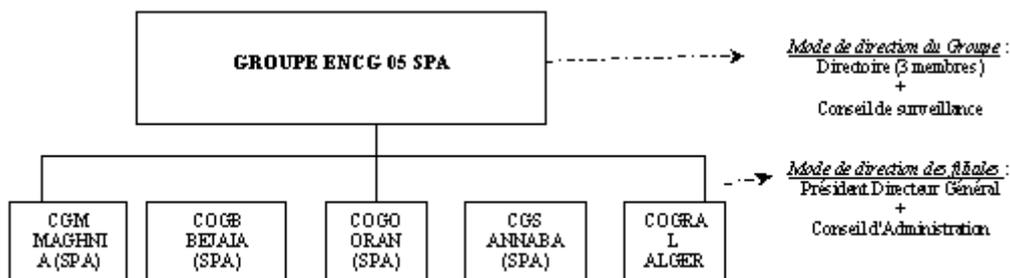
Dans les Groupes, deux types de direction existent. Certains sont dirigés par une direction générale et un conseil d'administration (exemple ERIAD Alger: cf. fig.2); d'autres sont dirigés par un Directoire (formé de trois membres nommés par le conseil de surveillance) chapeauté par un conseil de surveillance (exemple ENCG : cf. fig. 3).

Figure 2 : **Organigramme du Groupe ERIAD Alger**



Source : Holding AGROMAN

Figure 3 : **Organigramme du Groupe ENCG**



Source : Holding AGROMAN

Directoire et conseil de surveillance sont des formes de direction et de contrôle qu'on trouve dans les pays développés d'économie libérale. Dans ces pays, l'intérêt de la direction collégiale pour les actionnaires est de minimiser les erreurs de stratégie et de gestion, la décision prise par trois personnes étant statistiquement plus réfléchie, moins hasardeuse que celle prise par un seul individu d'une part, d'autre part plus respectueuse des intérêts de tous les actionnaires (en particulier les actionnaires minoritaires).

Il semble que leur introduction dans l'organisation des firmes algériennes réponde aux mêmes objectifs. Mais, en Algérie, où la culture managériale est encore en formation, le directoire a soulevé des problèmes nombreux qui pourraient avoir entravé la bonne marche des entreprises. La forme de gestion collégiale a, en effet, provoqué des critiques acerbes de la part de beaucoup des cadres dirigeants qui estiment que si les membres du directoire ne s'entendent pas entre eux (ce qui serait souvent le cas), les décisions importantes pour l'entreprise tardent trop à être prises, voire ne sont pas prises du tout. Par ailleurs, si des conflits existent au sein d'un directoire, les collaborateurs du directoire s'y trouvent entraînés et, de ce fait, agissent parfois de façon contradictoire les uns par rapport aux autres. Cependant, tous ces arguments ne sont pas très convaincants. En effet, d'après la réglementation, les trois membres d'un directoire ne peuvent pas –le plus souvent– se neutraliser puisque les décisions sont prises à la majorité. Le vrai problème semble être que le président du directoire – dans beaucoup de cas– agit de fait comme étant le seul dirigeant de l'entreprise, particulièrement quand il est ancien dirigeant de l'entreprise-mère. Les cadres de l'entreprise ont alors tendance à n'obéir qu'à lui et à ne pas fournir suffisamment d'information aux deux autres membres du directoire. Dans le cas qui semble le plus fréquent, au moins un des membres du directoire est quasi complètement écarté des décisions, le second membre s'alignant en toutes circonstances sur l'avis du président, moyennant sans doute l'octroi d'avantages divers pour payer sa docilité.

Une autre hypothèse qu'on peut avancer, est qu'en Algérie les trois membres du directoire pourraient représenter, chacun, des intérêts différents alors que dans les entreprises privées ils représentent les intérêts des actionnaires majoritaires principalement. Par ailleurs, chacun des différents intérêts représentés par les membres du directoire en Algérie ne cherche pas toujours à optimiser le profit de l'entreprise comme dans l'entreprise privée classique mais optimiser son pouvoir sur l'entreprise, ce qui lui permet d'acquérir et de maintenir des avantages économiques et politiques face aux autres challengers. Vue de cette façon, l'introduction de la forme collégiale de direction serait un compromis entre les différents clans au pouvoir dans le secteur économique public.

123. La privatisation.

La privatisation est une option de la restructuration du secteur public réglementée par l'ordonnance 95-22 d'août 1995. Ce texte est promulgué avant celui instituant les holdings (ordonnance 95-25 de septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat), ce qui signifie bien

que ces derniers sont mis en place pour tenter de réaliser la privatisation des entreprises publiques. La privatisation –qui pouvait prendre diverses formes: ouverture partielle du capital dans les filiales, recherche de partenariat, essaimage– est restée quasiment lettre morte jusqu'aujourd'hui (2002). Parmi les rares opérations engagées dans l'agro-alimentaire, on peut noter l'ouverture du capital d'ERAD Sétif à raison de 20% pour le public. Les actions ont été placées auprès de 5180 souscripteurs, dont 74 personnes morales et 5106 personnes physiques. Parmi les personnes morales on retrouve les principales banques publiques (qui ont procédé à l'essentiel des souscriptions). Sachant que les banques appartiennent elles-mêmes au secteur public et donc au même propriétaire, on peut déduire que malgré l'ouverture du capital de cette entreprise, elle demeure en grande partie propriété de l'Etat. La privatisation a eu lieu aussi par la technique de l'essaimage qui consiste à vendre (souvent à prix faible sinon symbolique) des parties d'actifs d'entreprises à des travailleurs. Dans le secteur étudié, l'essaimage a touché essentiellement les dépôts de vente aux consommateurs. L'ORLAC (Office Régional Lait Centre) et ERAD Sétif ont cédé respectivement 42 et 46 points de ventes au profit de leurs travailleurs qui ont ainsi créé de petites entreprises privées.

Enfin, les holdings devaient rechercher des partenaires privés locaux ou étrangers qui prendraient des participations dans les entreprises qu'ils contrôlent. Le partenariat devait permettre un plus grand accès aux nouvelles technologies et un apport d'argent frais pour de nouveaux investissements ou pour renouveler des équipements devenus obsolètes. Cette mission des holdings n'a donné lieu qu'à des contacts préliminaires avec des sociétés étrangères et à la signature de quelques protocoles d'accords, sauf pour une entreprise de fabrication de médicaments vétérinaires créée grâce à un partenariat entre l'EPE ONAB et la firme PFIZER.

124. L'intégration des fermes pilotes dans le secteur économique public.

De la restructuration de l'ancien secteur autogéré en 1987, qui a abouti à la privatisation de la gestion de ce secteur, ont subsisté 182 fermes (couvrant environ 200.000ha) qui sont restées gérées par l'administration agricole. Elles devaient servir de fermes pilotes pour diffuser le progrès technique et produire les plants et les semences sélectionnées pour l'approvisionnement de l'agriculture (Bédrani,1992). Leur gestion insuffisante par l'administration a conduit à donner leurs actifs au Holding Agro Divers qui les a dispatchés à différentes entreprises. Certaines fermes ont été données à l'ONCV qui les transforme progressivement en unités de production de vigne à vin. D'autres ont été mises dans l'actif des ERAD pour continuer à produire des semences sélectionnées. D'autres, enfin, ont été transférées au Groupe GIPLAIT pour accroître la production de lait destiné à ses unités de transformation.

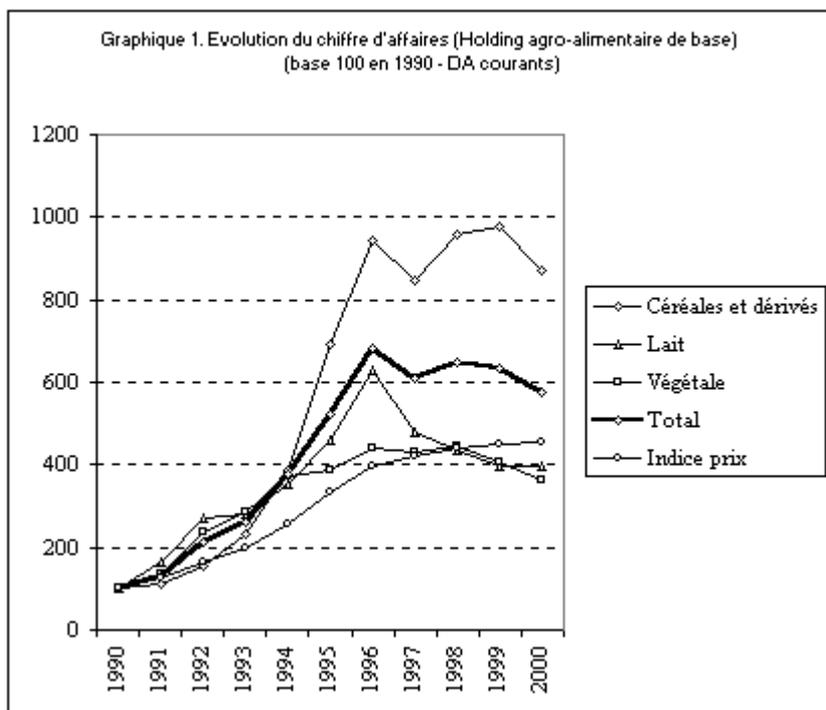
Quels sont les résultats de toutes les actions menées par les Fonds de participation et les holdings ? Les nouvelles formes d'organisation et de direction des entreprises ont-elles eu un impact positif sur les résultats financiers? C'est ce qui va être exposé en analysant les résultats des entreprises de l'ex-Holding Agro-alimentaire de Base.

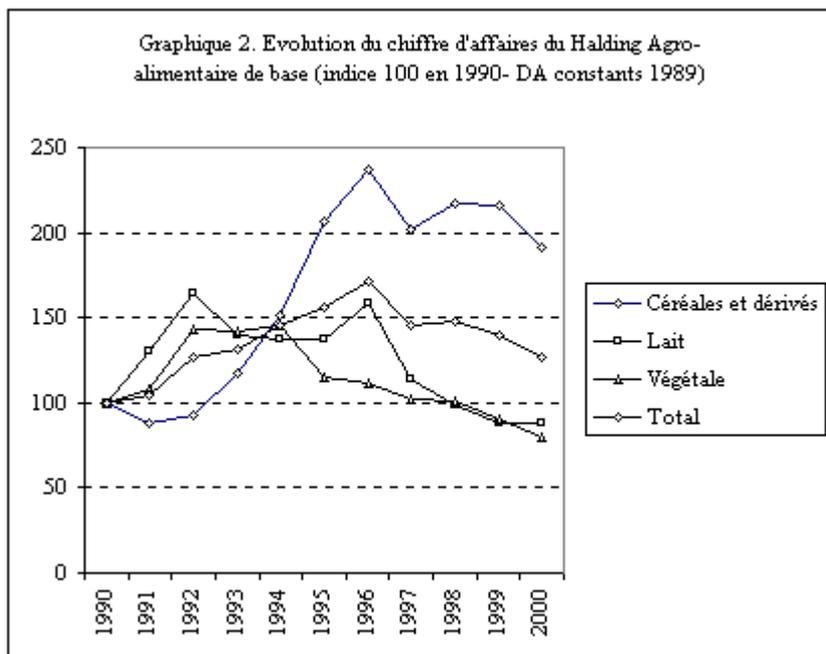
2. Les performances des EPE sous le règne des holdings.

Le *chiffre d'affaires* constituant l'indicateur le plus universel pour apprécier la performance commerciale de l'entreprise et sa capacité à dégager un bénéfice à partir de son activité propre (Douhane, Rocchi, 1994), on analysera l'évolution globale de ceux des entreprises agro-alimentaires publiques entre 1990 et 2000.

Le chiffre d'affaires des entreprises de l'ex-Holding Agro-alimentaire de base (maintenant intégré au Holding Agroman) est largement représentatif de l'état de santé des entreprises du Holding Agroman puisqu'il représente environ 21,5% du chiffre d'affaires cumulé des 11 holdings qui constituent le secteur industriel national et représente aussi environ 69% du C.A cumulé de l'industrie agro-alimentaire algérienne du secteur public.

Ce chiffre d'affaires, en termes courants, marque une forte tendance à la hausse durant la période 1990-2000 (cf. graphique 1). Cette progression est principalement liée à la hausse des prix de vente des produits fabriqués, hausse des prix permise par la libéralisation intervenue dans le cadre du programme d'ajustement en 1994. On remarquera que, du temps des holdings première formule (non réduits à cinq), les performances du Holding Agro-alimentaire de Base en termes de chiffre d'affaires ont arrêté de croître et ont plutôt stagné depuis 1996, en termes courants. En termes constants, depuis 1996, la situation apparaît préoccupante puisque le chiffre d'affaires a connu une décroissance assez forte jusqu'en 2000 (cf. graphique 2)





En 2000, les entreprises de transformation du lait et celles de la filière végétale présente un chiffre d'affaires inférieur à celui réalisé en 1990. L'année 2000, particulièrement, les trois filières ont enregistré une diminution forte de leur chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes. Cela s'explique principalement par la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs qui entraîne une contraction de la demande (Bouyacoub, 2001) et par la concurrence de plus en plus importante à la fois des produits finis importés et du secteur privé industriel qui a pris un essor remarquable depuis 1996 (Bédrani & Brabez, 2001), concurrence qui a bien sûr un impact négatif sur le volume des ventes des entreprises publiques (graphique 3). Le secteur privé, particulièrement dans les produits laitiers mais aussi dans le domaine des huiles alimentaires applique les méthodes nouvelles de commercialisation, principalement en matière de présentation attrayante des produits, de publicité et de contact avec la clientèle, toutes choses que les managers du secteur public mettent du retard à acquérir, habitués qu'ils sont encore aux périodes où ils géraient la pénurie. La nouvelle organisation du secteur public et les nouvelles formes de direction des entreprises et holdings n'ont donc pas permis de conserver les parts de marché et encore moins de les augmenter.

La baisse des quantités produites s'explique aussi par les difficultés d'accès au financement des approvisionnements et des équipements, les entreprises du secteur public n'ayant souvent pas assez de trésorerie et étant en outre lourdement endettées. Le ratio de capacité d'endettement "*Dettes à moyen et long terme/Capitaux propres*", qui est un indicateur de l'autonomie financière de l'entreprise, doit être inférieur à 1 dans une entreprise bien gérée. En effet, cela encourage les banques à consentir des crédits abondants et à un taux d'intérêt moindre. Or, en 1999, seules les entreprises ERIAD Sétif et ERIAD Tiaret, ENCG, et SNTA disposent d'une autonomie financière acceptable, les autres entreprises ayant un ratio supérieur à 1. Les entreprises publiques de la filière lait sont complètement déstructurées de ce point de vue. Globalement, les IAA ont une faible autonomie financière avec un ratio de 0,9 (cf. tableau 1).

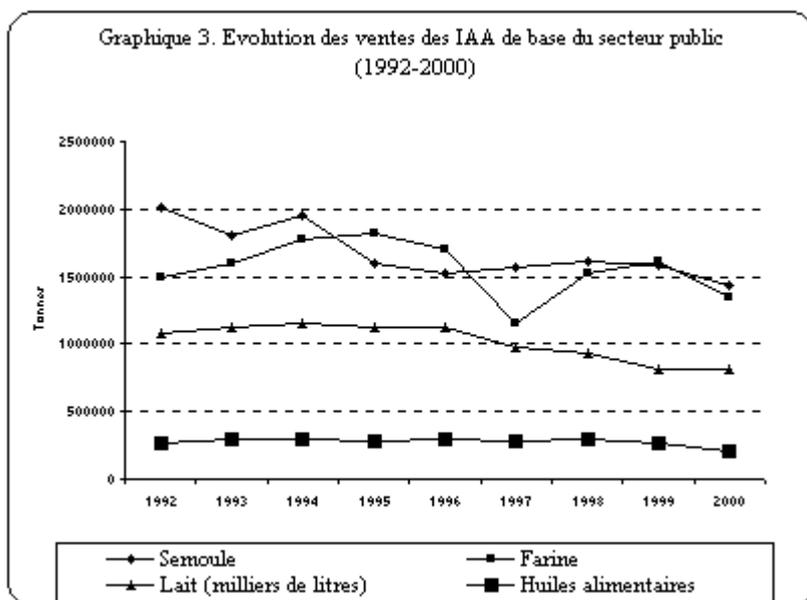


Tableau 1. Evolution de la capacité d'endettement (Dettes à moyen et long terme/Capitaux propres).

	1995	1996	1997	1998	1999
ENASUCRE	0,3	1,8	-5,8	-1,2	4,4
ENCG	4,7	0,5	0,8	0,7	0,04
SNTA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,02
Filière végétale	1,0	0,2	0,3	0,3	0,1
ERIAD Tiaret	0,7	0,3	0,4	0,3	0,3
ERIAD Alger	0,4	0,6	0,4	1,2	10,0
ERIAD SBA	0,6	0,8	0,9	0,8	1,1
ERIAD Constantine	1,6	1,5	1,5	1,3	1,2
ERIAD Sétif	0,5	0,2	0,2	0,0	0,0
Filière céréales	0,7	0,5	0,5	0,4	0,5
Filière lait	67,0	9,9	-6,5	-8,7	-10,6
Total des trois filières	1,0	0,6	0,9	0,7	0,9

Source : Nos calculs à partir de différents rapports annuels du Holding public Agro-Alimentaires de Base.

Si le chiffre d'affaire est intéressant pour mesurer l'activité globale, la *valeur ajoutée* est nécessaire pour mesurer la richesse nouvelle créée. De ce point de vue, la situation du Holding Agro-alimentaire de base, après avoir connu une tendance à l'amélioration entre 1990 et 1994, s'est détériorée de 1995 à 2000 quand on calcule la valeur ajoutée en termes constants (cf. graphique 4). C'est la filière céréales –la seule soutenue par la politique agricole– qui maintient l'indice global, la filière lait étant la moins performante puisque sa valeur ajoutée en 2000 représente moins de 50% de la valeur ajoutée qu'elle dégagait en 1990.

La hausse de la *productivité apparente du travail* est la principale réussite de la forme de gestion Holdings depuis 1995. Mesurée par le chiffre d'affaires par salarié, elle s'est notablement améliorée pour l'ensemble du Holding Agro-Alimentaire de Base passant de 415 à 733 milliers de dinars par salarié entre 1990 et 2000 en progression relativement régulière (cf. graphique 5). Cela est principalement dû à des compressions importantes de personnel, les effectifs de salariés ayant baissé de 28,4% entre 1^{es} deux dates (cf. tableau 2 et graphique 6). Malheureusement, la productivité

mesurée par le rapport de la valeur ajoutée au nombre de salariés s'est très nettement détériorée en 1995, si on calcule la valeur ajoutée en dinars constants (cf. graphique 7). Le renchérissement des coûts des matières premières dû à la forte dévaluation de la monnaie semble être partiellement à l'origine de cette détérioration.

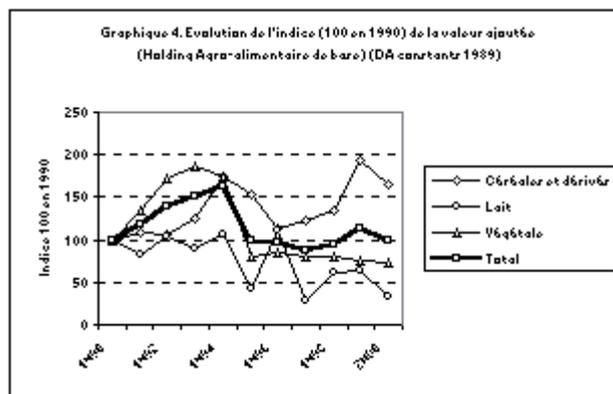
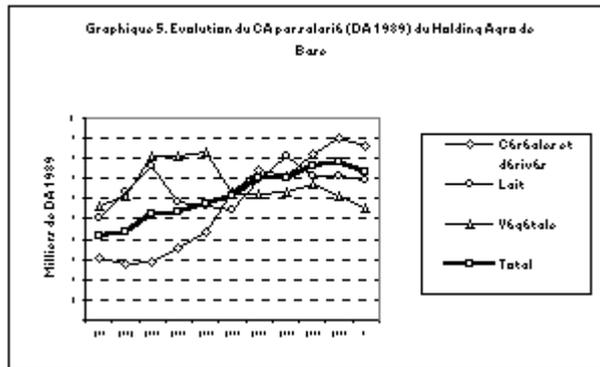
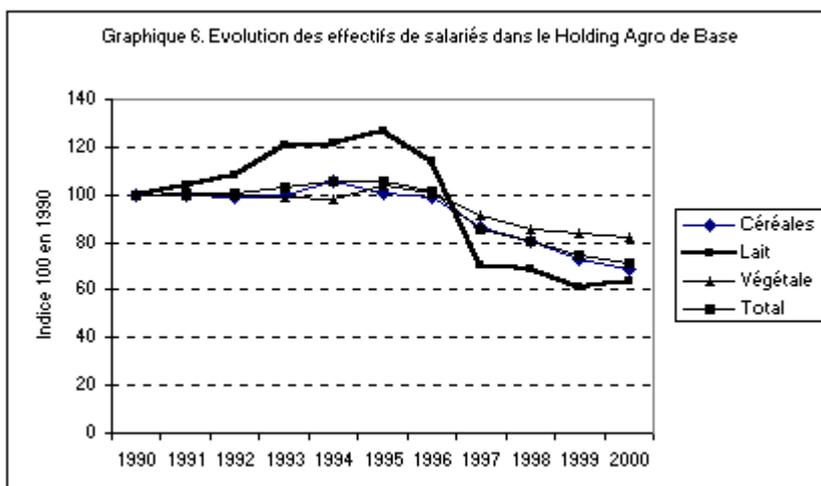
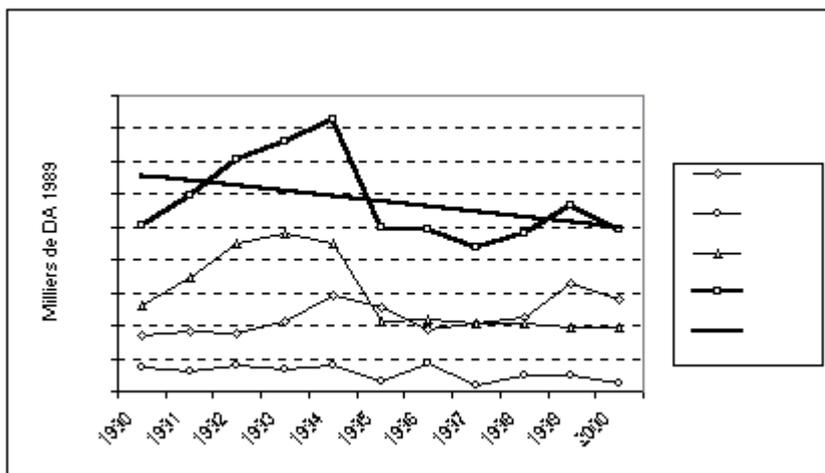


Tableau 2. Evolution des effectifs de salariés du holding agro-alimentaire de base.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Filière céréales et dérivés	24738	24667	24533	24706	26040	24884	24370	21451	19994	18090	16970
Filière lait	7556	7831	8172	9094	9187	9574	8622	5350	5223	4648	4810
Filière végétale	13252	13261	13265	13132	13036	13823	13379	12118	11303	11120	10847
Total des trois filières	45546	45799	45970	46932	48263	48281	46371	38919	36520	33838	32627

Source : Fonds de participation des industries agro-alimentaires, Holding public Agro-alimentaire de Base et Holding AGROMAN





Le ratio de *marge nette* (Résultat net/Chiffre d'affaires) renseigne sur l'efficacité de la politique commerciale de l'entreprise et sur la compétitivité de ses produits. Il indique le bénéfice engendré pour un dinar de chiffre d'affaires réalisé. Durant la période 1990-1995, ce ratio était en moyenne de $-0,09$, ce qui signifie une absence de rentabilité du chiffre d'affaires. Pour la période 1996-1999, il était à $-0,004$, soit une variation de $-1,04$ par rapport à 90-95 (cf. tableau 3).

Tableau 3. Evolution de la profitabilité (Résultat net/Chiffre d'affaires).

	Taux de marge nette		
	1990-1995	1996-1999	Variation 90-95 / 96-99
Filière céréales et dérivés	-0,03	0,04	-2,15
Filière lait	-0,21	-0,21	-0,01
Filière végétale	-0,09	0,05	-1,52
Total des trois filières	-0,09	0,00	-1,04

Source : Nos calculs à partir des données des fonds de participation, du Holding Agro-Alimentaire de Base et du Holding AGROMAN.

En terme d'évolution, la tendance varie selon le groupe d'entreprises considéré.

La *rentabilité financière* est mesurée par le ratio résultat net rapporté aux capitaux propres. L'étude de ce ratio permet de savoir le bénéfice engendré pour un dinar investi mais aussi de connaître la capacité de l'entreprise à rémunérer les actionnaires. En ce domaine, on notera l'amélioration de la situation depuis 1995, particulièrement en 1999 (cf. tableau 4). La situation particulièrement mauvaise de la filière lait s'explique par la fixation autoritaire du prix du lait à la consommation et par la hausse des prix des matières premières. La situation s'est sans doute encore améliorée en 2000 et 2001 grâce à l'augmentation du prix du lait à la consommation autorisée en 2001 par les pouvoirs publics.

Tableau 4. Evolution de la rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)

	1995	1996	1997	1998	1999
Céréales et dérivés	0,09	0,05	0,07	0,08	0,29
Filière lait	-166,14	-2,11	2,59 *	1,77*	2,17*
Filière végétale	-0,08	0,09	0,08	0,09	0,15
Total	-0,37	0,01	-0,09	0,01	0,14

Source : Nos calculs à partir des données des fonds de participations et du Holding public AgroAlimentaire de Base.

* Numérateur et dénominateur négatifs.

Qu'en est-il du *ratio de solvabilité* ? Empiriquement, ce ratio -qui est le rapport entre les fonds propres et le total du bilan- doit être généralement supérieur à 25% pour les entreprises industrielles (Douhane & Rocchi, 1994). Autrement dit, les fonds propres de l'entreprise doivent être suffisamment importants pour lui permettre d'absorber les pertes éventuelles et, en cas de dépôt de bilan, pouvoir indemniser convenablement ses créanciers. Un bon ratio de solvabilité va donc donner confiance aux banques et autres prêteurs de fonds. De ce point de vue, les holdings ont réussi, globalement, à maintenir un ratio de solvabilité correct, le cas des entreprises de la filière lait excepté.

Tableau 5. Evolution du ratio de solvabilité (fonds propres/total du bilan)

	1995	1996	1997	1998	1999
Filière céréales et dérivés	27	30	32	33	40
Filière lait	0	4	-9	-8	-7
Filière végétale	24	42	49	53	41
Total des trois filières	21	29	28	32	31

CONCLUSION :

Les mauvais résultats globaux –exceptée la hausse de la productivité du travail et le maintien d'un ratio de solvabilité acceptable– du Holding Agro-Alimentaire de Base montrent que la forme d'organisation Holding et la filialisation ainsi que les types de direction et de contrôle de type Directoire et Conseil de surveillance, n'ont pas donné de résultats probants pour le secteur public. Il est vrai que les conditions économiques globales n'étaient pas très favorables. Mais ces conditions économiques prévalaient aussi pour le secteur privé. Or, celui-ci s'est très fortement développé durant la même période. La différence s'explique-t-elle seulement par le fait que le secteur public ne "triche" pas avec le fisc et la sécurité sociale ? Certainement pas. Les résultats du secteur privé s'expliquent aussi, sans doute, par la qualité et le degré de motivation de ses managers. C'est ce qu'une recherche en cours au niveau du CREAD essaie de cerner.

Références bibliographiques

Bédrani S. & Brabez F. 2001. «Les stratégies des acteurs algériens du système agroalimentaire face à l'intégration euro-méditerranéenne». *In les Cahiers du CREAD*, n°61, 3^e trimestre 2002.

Bencharif A. 1992. L'industrie agro-alimentaire en Algérie. *Colloque international sur les industries agro-alimentaires en Méditerranée, 1-3 octobre 1992, Valenzano-Bari (Italie).*

Brabez F. 1998. *Les effets du programme d'ajustement structurel sur les industries agro-alimentaires de base: cas du secteur public.* Thèse de magister en sciences agronomiques, option: développement rural, INA El-Harrach, Alger.

Bouyacoub A. 2001. **Emploi et revenus 1990-2000 quel bilan?** *Communication présentée au Colloque international de la Faculté de Droit d'Oran 9-11 mai 2001. intitulé «Emploi et relations de travail».*

Bouyacoub A. 1997. «Le comportement des entreprises publiques en période de transition en Algérie». *In Revue algérienne d'économie et de gestion, n°1.*

Fonds de participation des industries agro-alimentaires. Annexes au rapport du Fonds de participation des industries agro-alimentaires; Exercice 1994 : Principaux agrégats économiques et financiers des EPE de l'industrie agro-alimentaire. Mai 1995. *Document non daté.*

Fonds de participation des industries agro-alimentaires - Données écono-miques année 1995; Assainissement financier 1996.

Douhane A., Rocchi J-M., 1994. *Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise - Agir en connaissance de cause.* Lamy, Paris.

Oukazi G. 2000. «Réorganisation du secteur économique public: Benbitour annonce la fusion des Holdings». *In le quotidien El Watan du 4-6-2000.*

De Rongé Y.1. Quintard A., 1992. La filialisation dans le contexte de la restructuration d'entreprise, *in Filialisation d'activités d'entreprises – stratégie et gestion.* Editeur De Boek University.

ONS, 2000. Indice des prix à la consommation, Alger. *Collection Statistiques n° 91,*

Piget P. 1998. *Gestion Financière de l'entreprise.* Economica, Paris.

ANNEXE

Tableau : Groupes constituant le portefeuille ago-alimentaire du holding AGROMAN

AGROMAN

Groupes	Filiales
Filière céréales :	
Groupe ERIAD Sétif	7 filiales de production 1 filiale d'études et réalisation 1 filiale transport 1 filiale de développement agricole
Groupe ERIAD Constantine	9 sociétés de production 1 laboratoire central
Groupe ERIAD Tiaet	7 filiales de trituration de blés et de production de pâtes
Groupe ERIAD Alger	6 filiales de production
Groupe ERIAD Sidi Bel Abbès	9 filiales de production.
Filière lait et dérivés	
Groupe GIPLAIT	19 filiales de production. La fromagerie/laiterie d'Est Senia est à l'état de projet en cours de réalisation sous la gestion d'une direction régionale (Délégué de l'ouest) en collaboration avec le Groupe GIPLAIT. 1 filiale Trade dont la mission est l'approvisionnement en matières premières. Elle est commune aux filiales de GIPLAIT.
Filière transformation végétale	
Groupe ENCG	5 filiales de production au niveau de l'ENCG
SNTA	Pas de filialisation pour la SNTA
Groupe ENASUCRE	3 filiales.
Filière protéines Animales	
Groupe ONAB	3 filiales avicoles (Groupe Avicole Est, Groupe Avicole Ouest et Groupe Avicole Centre) qui détiennent pour le compte de ONAB : 24 unités de production d'aliments du bétail (UAB); 27 EURL (filiales avicoles régionales); et 03 Sociétés des Abattoirs (SAC, SAE, SAO), filiales des groupes avicoles régionaux totalisant 15 abattoirs. 2 unités de Composés minéraux vitaminés en gestion directe par la société mère. - PASNA
Groupe SOTRACOV	8 EURL (SOCOV, LATRACO, CAZEL, Mag Sahel, Seybouse entreposage, Mag Soummam, Mag Skikda, CP KD)
Groupe ORVO	3 filiales (Mag Mos., Mag Oran, Mag Beni Saf)
Filière Jus et Conserve	
Groupe ENAJUC	5 filiales
Filière Boissons	
Groupe GBA	2 unités 10 filiales
Filière Vitivinicole et Services à l'Agriculture	
Groupe ONCV	10 unités 7 filiales (SAEX Ouest, SAEX Centre, SAGRODEV, SOFAPRO, ONDPA, SUDACO, SOA) BNEDER filiale à 50 % de l'ONCV.
Services à l'agriculture	97 femmes
Groupe SODIAF	5 filiales agro-forestières.
G. AGRI (La générale des concessions agricoles)	5 filiales
Approvisionnement des collectivités locales et contrôle technique	
CETRADE/ Spa	
Groupe GALENCO (Entreposage et conditionnement)	6 entreprises (EC Centre, EC Ouest, SAMAG, Docks Ouest, Docks Skikda).
Groupe GCAT (Tonréfaction)	3 entreprises (ECT Est, ECT Centre, ECT Ouest)
ENACT (contrôle technique)	4 unités (Alger, Annaba, Oran, Bejaia).

Notes

* Enseignante à l'INA, chercheur associée au CREAD.

** Enseignant à l'INA, chercheur associé au CREAD.

